

Työnantajakuva ja rekrytointi Organisaatio X:ssä

Marja Pesonen

Tekijä(t) Marja Pesonen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työnantajakuva ja rekrytointi	Sivu- ja liitesivumäärä 46 + 9
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin Organisaatio X:lle, joka on sekä Suomessa että kansainvälisesti toimiva kansalaisjärjestö. Organisaatio X on osa kansainvälistä kattojärjestöä. Tutkimus käsittelee työnantajamielikuvaa ja sen vaikutusta rekrytointiin. Tutkimuksen kohteena olivat Organisaatio X:n vuoden aikana rekrytoidut työntekijät. Kyselytutkimuksella haluttiin selvittää, minkälaisen työnantajakuvan rekrytointiprosessi antaa hakijan näkökulmasta ja miten työntekijät kokivat prosessin eri vaiheet.</p> <p>Teoreettinen viitekehys opinnäytetyössä perustuu ammatilliseen kirjallisuuteen. Teoria osuudessa käsitellään työnantajakuvan osatekijöitä ja muodostumisperiaatteita sekä rekrytointiprosessia ja työnantajakuvan vaikutusta rekrytointiprosessiin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena organisaatio X:n sisäisellä kyselyllä lokakuussa 2016 Kysely lähetettiin 80 työntekijälle, joista 38 henkilöä vastasi kyselyyn. Kyselyssä työnantajakuva koskevat kysymykset toteutettiin samoina kysymyksinä, joita Organisaatio X:n työntekijöiltä kysyttiin yrityksen sisäisessä työnantajaimago- tutkimuksessa vuonna 2013.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, että Organisaatio X:n heijastama työnantajakuva on rekrytointiprosessin aikana positiivinen. Rekrytointiviestinnästä kuitenkin löytyi myös parannettavaa.</p>	
Asiasanat Työnantajakuva, rekrytointi, imago, yrityskuva	

Author Marja Pesonen	
Degree program Bachelor's Degree in Business Administration	
The title of thesis Employer brand and recruiting in Organization X	Number of pages and appendices 46 + 9
<p>This thesis was written to Organization X, in Finland and internationally operating non-governmental organization. Organization X is part of the bigger international organization. The focus of the study is on internal employer brand, how employer brand is created and how it effects to recruiting. The goal is to find out how job applicants experience recruiting process and how the recruiting process reflects employer image of Organization X.</p> <p>The frame of reference is based on professional literature including employer brand, recruiting and their influence to each other.</p> <p>Quantitative research was executed as a web query in October 2016 at Organization X. Web query was sent to 80 employees and 38 of them responded to the query. Questions of the web query covering employer image were covered as equivalent to questions of internal employer brand query done in Organization X in 2013.</p> <p>Results show that the experienced employer image in recruiting process of Organization X was very positive. Also the results imply there is a need for improvement in recruiting communication.</p>	
Key words Employer brand, recruiting, image, corporate image	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja merkitys toimeksiantajalle	1
1.2	Toimeksiantajan esittely	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne	3
2	Työnantajakuva ja sen muodostuminen	5
2.1	Maine ja imago	5
2.2	Työnantajakuva ja yrityskuva	9
3	Henkilöstösuunnittelu, sitouttaminen ja rekrytointiprosessi	16
3.1	Henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi	16
3.2	Rekrytointiprosessi ja sitouttaminen	17
3.3	Rekrytointiprosessi Organisaatio X:ssä	21
4	Kyselytutkimuksen suunnittelu ja toteutus	23
4.1	Kyselytutkimuksen toteutus ja menetelmät	23
4.2	Kohderyhmän rajausta	25
4.3	Kyselytutkimuksen esittely	25
5	Kyselytutkimuksen ja työnantajaimago –tutkimuksen tulokset	27
6	Pohdintaa	41
6.1	Johtopäätökset ja materiaalin hyödynnettävyys	41
6.2	Jatkotoimenpiteet ja kehitysehdotukset	43
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	43
6.4	Opinnäytetyön tekijän kehittyminen	45
	Lähteet	47
	Liitteet	51
	Liite 1. Kyselylomake	51
	Liite 2. Saatekirje	58

1 Johdanto

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tavoitteet ja merkitys toimeksiantajalle sekä käydään läpi opinnäytetyön rajaukset ja rakenne.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja merkitys toimeksiantajalle

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Organisaatio X:n sisäistä työnantajakuva erityisesti rekrytointiprosessin näkökulmasta. Tarkemmin on haluttu selvittää Organisaatio X:ään rekrytoitujen henkilöiden kokemusta työnantajakuvan näkymisestä rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Tavoitetta on lähdetty selvittämään tekemällä kyselytutkimus ja rekrytointiprosessin kuvaus.

Tutkimuksen tuloksia Organisaatio X voi hyödyntää rekrytointiprosessia- ja järjestelmä uudistaessaan sekä pohtiessaan työnantajakuva ja sen merkitystä henkilöstöhallinnon toiminnassa. Lisäksi kyselytutkimuksen tulokset ovat Organisaatio X:n käytössä Webropol-järjestelmässä ja käytettävissä Organisaatio X:n tarvitsemalla tavalla.

Tutkimusongelmana on: Millainen työnantajakuva välittyy työnhakijalle Organisaatio X:n rekrytointiprosessin eri vaiheissa?

Alaongelmina on etsiä vastausta kysymyksiin: Onko Organisaatio X:n työnantajakuva muuttunut vuoden 2013 työnantajaimago- tutkimuksen tuloksista? Mitä työnantajakuvan mahdollisille negatiivisille muutoksille voidaan tehdä?

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Organisaatio X:ään palkatun henkilöstön kokemaa työnantajakuva erityisesti rekrytointiprosessin aikana. Tutkimuksessa kartoitetaan työnhakijan kokemusta rekrytointiprosessin eri vaiheista ja millaista työnantajakuva prosessin eri vaiheet heijastavat työntekijälle. Tutkimustuloksien avulla on mahdollista selvittää, onko eri taustamuuttujilla vaikutusta siihen, miten rekrytointiprosessi tai työnantajakuva on koettu Organisaatiossa X.

Tutkimus on ajankohtainen, koska työmarkkinoilla on tapahtumassa muutos joka vaikuttaa työnantajien rekrytointiin. Varsinkin teollistuneiden maiden ongelmaksi on muodostumassa väestötieteellinen ongelma, joka johtuu nykyisen työvoiman ikääntymisestä ja erityisesti länsimaiden pienestä syntyvyydestä. Työvoiman määrä vähenee tulevina vuosina, joka taas vuorostaan aiheuttaa kilpailua henkilöstöstä. Kilpailu työvoimasta ei koske enää vain huippuosaajia vaan kaikkea työvoimaa. Henkilöstö on muuttunut tuotantotekijästä

kilpailutekijäksi, kun yritysten menestyminen riippuu yhä enemmän henkilöstöstä. (Hubschmid 2013, 13-16; Vaahtio 2005, 21)

Organisaatio X:ssä on otettu vuoden 2016 aikana käyttöön uusi HR- järjestelmä jonka sähköisen rekrytoinnin käyttöönotto on aikataulutettu järjestelmäprojektin toiseen vaiheeseen. Järjestelmäprojektin toinen vaihe käynnistyi marraskuussa 2016 ja sen on tarkoitus jatkaa neljänä osittain päällekkäin toteutettavana projektina vuoden 2017 joulukuuhun saakka.

Työnantajakuvan tutkiminen rekrytoitavien näkökulmasta rekrytointiprosessin eri vaiheissa auttaa organisaatiota pohtimaan prosessissa välittämäänsä yrityskuvaa. Lisäksi tutkimus auttaa henkilöstöhallinnon työntekijöitä ja HR- järjestelmän projektiryhmää hahmottamaan nykyisen rekrytointiprosessin mahdollisia ongelmakohtia. Järjestelmäprojektissa uusittavan rekrytointiprosessin sähköistyminen on hyvä ajankohta pohtia mitä voidaan parantaa ja mitkä prosessin osat kannattaa säilyttää entisellään. Tutkimus auttaa myös näkemään koko rekrytointiprosessin välittämän työnantajakuvan merkityksen osana prosessia ja vertailemaan tuloksia organisaatiossa kaksi vuotta sitten tehtyyn työnantajakuvakyselyyn.

Tutkimus rajattiin koskemaan Organisaatio X:n kuukausipalkkaisiin työntekijöitä, joiden työsuhte oli alkanut 1.10.2015-31.10.2016. Tutkimus päätettiin rajata edellisen vuoden aikana rekrytoituihin, koska näillä työntekijöillä on vielä tuoreessa muistissa rekrytoinnin aikaiset tuntemukset ja mielikuvat. Mielikuvien muistamisella on oleellinen merkitys tutkimuksen onnistumisen kannalta.

Kaikista Organisaatio X:n työntekijöistä vain kuukausipalkkaisilla on työnantajan sähköpostiosoite. Tuntityöntekijöiden henkilökohtaisten sähköpostiosoitteiden voimassaoloa ei voida tietää varmasti, koska niiden ilmoittaminen on vapaaehtoista eikä sähköpostia henkilökohtaisiin osoitteisiin juurikaan käytetä viestintäkanavana työasioissa. Kysely päätettiin rajata vain sellaisiin työntekijöihin, joilla on työnantajan sähköpostiosoite, jotta tutkimukseen osallistuminen olisi kohderyhmälle tasapuolisesti mahdollista ja kysely saavuttaisi varmasti kaikki vastaanottajat. Kysymys ammattiryhmästä jätettiin pois kyselyyn osallistuvien anonymiteetin säilyttämiseksi. Maantieteellisesti työntekijät sijoituivat eri puolille Suomea ja Organisaatio X:n eri toimintoihin, joten vastaajajoukko edusti hyvin koko Organisaatio X:n työntekijöitä.

Teoreettisena viitekehyksenä on käytetty projektin kannalta tärkeimpiä näkökohtia ja viitekehys on rajattu näiden perusteella työnantajakuvaan ja sen muodostumiseen sekä rekrytointiin ja näiden teorioiden välisiin yhteyksiin.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Organisaatio X on suomalainen sitoutumaton ja voittoa tavoittelematon kansalaisjärjestö joka on osa maailmanlaajuisista kattojärjestöä. Kohdeorganisaatio on niin sanottu nonprofit-organisaatio joka toimii sekä Suomessa että ulkomailla. Järjestösektorilla toiminnan muutokset ovat nopeita ja resurssit vähäisempiä kuin voittoa tavoittelevissa yrityksissä.

Nonprofit-organisaatiolla tarkoitetaan sellaisia yleishyödyllisiä ja ei-kaupallisia organisaatioita, joiden tehtävänä ei ole tuottaa voittoa eikä rahallista hyötyä omistajille. Nonprofit-organisaatioita on julkisella puolella esimerkiksi Kela, koulut ja valtion organisaatiot. Yksityisellä sektorilla Nonprofit-organisaatioita ovat erilaiset järjestöt ja yhdistykset, kuten ammattiliitot. Tällaiset organisaatiot saavat tulonsa joko osittain tai kokonaan toiselta taholta, kuin siltä joka käyttää organisaation palveluita tai joihin toiminta kohdistuu. Markkinointi tulee suunnata sekä rahoittajille että palveluiden käyttäjille. (Bergström & Leppänen 2009, 494; Vuokko 2009, 25)

Henkilöstöä Organisaatio X:ssä on noin 260 joista suurin osa on kuukausipalkkaisia työntekijöitä. Toimipisteitä on kattavasti eri puolilla Suomea ja kotimaisten aiantuntijoiden lisäksi organisaatiossa työskentelee viisi lähetettyä työntekijää ulkomailla. Henkilöstöä rekrytoidaan hieman vaihdellen vuosittain n. 70-80 henkilöä. (Organisaatio X 2016)

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö on jaettu teoreettiseen osaan ja empiiriseen osaan. Opinnäytetyön johdantoa seuraa teoriaosuus, jossa tarkastellaan työnantajakuvaa ja rekrytointia ammattikirjallisuuden kautta. Tutkimuksen teoreettinen osuus painottuu tutkimuksen kannalta keskeisiin asioihin joita ovat työnantajakuvan muodostuminen, yrityskuva, maine, imago ja henkilöstöhankinta sekä rekrytointi ja viestintä.

Empiirisessä osassa esitellään tutkimuksessa tehty kvantitatiivinen kyselytutkimus ja sen tuottamat tulokset ja tilastot. Kyselytutkimus kohdistettiin 1.10.2015-30.9.2016 Organisaatio X:ään rekrytoiduille kuukausipalkkaisille työntekijöille jotka ovat edelleen organisaation palveluksessa. Kyselyyn osallistujilta kysyttiin heidän mielikuvistaan ja kokemuksistaan rekrytointiprosessin eri vaiheissa.

Tutkimuksen kysymyksiä peilattiin myös vuonna 2013 Organisaatio X:ssä toteutetun työnantajaimago- tutkimuksen tuloksiin. Työnantajamielikuvaa koskevat kysymykset pidettiin

samassa muodossa, kuin työntajaimago- kyselyssä, jotta vertailtavuus kyselyiden välillä pysyisi mahdollisimman hyvänä.

Opinnäytetyön viimeisessä osassa käsitellään tutkimuksen keskeisiä tuloksia ja pohditaan tulosten pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia. Lisäksi esitellään mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita ja arvioidaan opinnäytetyön tekijän omaa kehitystä tutkimuksen aikana.

2 Työnantajakuva ja sen muodostuminen

Tässä osassa käsitellään työnantajakuva ja sen muodostumista. Ensin käsitellään työnantajakuvan perustaa eli mainetta ja imagoa. Jälkimmäisen osa koskee työnantajakuva ja yrityskuvaa, jotka ovat läheisessä sidoksessa toisiinsa.

2.1 Maine ja imago

Yrityksen maine ja yrityskuva ovat sanoja joilla viitataan yritykseen liitettäviin aineettomiin kilpailutekijöihin eli mielikuviin. (Pitkänen 2001, 7) Maineen voi määritellä usean eri ihmisen mielipiteiden ja vaikutelmien yhdistelmäksi, joka ei suinkaan ole yksimielinen vaan yleistys näistä. (Roper & Fill 2012, 5)

Mielikuva on henkilön subjektiivinen käsitys todellisuudesta. Päätökset, kuten tietyn työnantajan palvelukseen hakeutuminen, perustuvat mielikuviin. Niiden luominen sekä imagon rakentaminen ovat osa markkinointia. Vaikka mielikuvat ovatkin henkilökohtaisia, voivat organisaatiot vaikuttaa niihin. Imago kuvaa organisaation mainetta ja identiteettiä. Hyvä imago vaikuttaa siihen pidetäänkö organisaatiota hyvänä työnantajana ja halutaanko sitä tukea tai suositella. Organisaatiosta muodostetut mielikuvat vaikuttavat ihmisten käytökseen, asenteisiin ja ajatuksiin organisaatiosta. (Vuokko 2009, 41, 191-192,198)

Hyvä maine tarjoaa organisaatiolle kilpailuedun ja tapoja erottua edukseen kilpailussa. Organisaation arvo pitkäaikaisena sijoituskohteena antaa osaltaan kuvan organisaation maineesta. Asiakkaat siirtyvät helpommin suositelijoiksi yrityksissä joilla on hyvä maine. Menetetyn maineen takaisin hankkiminen on huomattavasti hankalampaa kuin sen rakentaminen ja ylläpitäminen. Maineen hallinnan tulisikin olla yksi johdon tärkeimmistä tehtävistä. (Roper & Fill 2012, 9)

Maine ei koostu yhdestä ainoasta asiasta vaan monesta osa-alueesta ja se kuvastaa yleisesti organisaation vetovoimaisuutta työntekijöiden, asiakkaiden, sijoittajien ja yhteisöjen näkökulmista. Palvelutuotteet ovat riippuvaisempia maineesta kuin tavaramerkistä, koska palvelussa on vähemmän konkreettista arvosteltavaa kuin tavarassa. Luottamus ja uskottavuus sekä maine yhdistetään voimakkaasti toisiinsa. Vaikka mainetta pidettäisiin vahvana ja hyvänä on se silti aina ja kaikissa organisaatioissa hauras ja herkkä ulkopuolisille tekijöille. (Roper & Fill 2012, 6-7, 12-14)

Maineen hallintaan ja vahvistamiseen tarvitaan erilaisia toimenpiteitä. Henkilökuntaa tulisi palkita maineen vahvistuessa, koska maineen vahvistaminen tuo lisätuloja pitkällä aikavälillä ja pienentää markkinointikustannuksia. Palkitsemisella on myös toinen puoli, sillä palkitsemisella kerrotaan henkilökunnalle organisaation arvostuksen kohteista. Mikäli maineen paranemisesta ei palkita, olettavat työntekijät sen olevan toissijainen seikka johdon näkökulmasta. (Roper & Fill 2012, 18-20)



Kuvio 1 Maineen rakennuspalikat mukaillen (Roper & Fill 2012, 35)

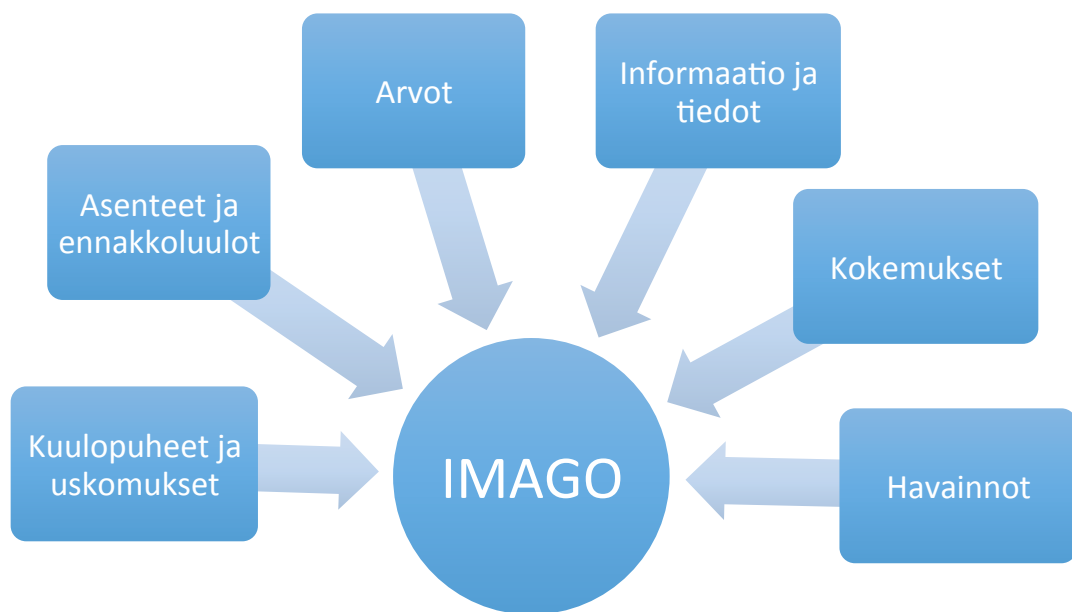
Organisaation maine on sidoksissa organisaation luonteeseen, identiteettiin ja imagoon. Kuviossa 1 on kuvattu, organisaation maineen rakennuspalikat. Organisaation luonne tarkoittaa sitä tapaa jolla kussakin organisaatiossa organisaatiokulttuuria ja strategiaa kehitetään ja siirretään käytäntöön. Organisaation persoonallisuus on summa sen ominaispiirteistä, kuten uudistumiskyvystä ja avoimuudesta. Identiteetti taas kuvastaa sitä, miten organisaatio haluaa tulla nähdyksi ja sitä miten se heijastaa persoonallisuuttaan. (Roper & Fill 2012, 34-36; Vuokko 2003, 102)

Organisaation luonteella tarkoitetaan sen ydintä olemusta ja se muodostuu monesta osa-alueesta. Kaksi eniten organisaation luonteeseen vaikuttavaa asiaa ovat vallitseva organisaatiokulttuuri ja strategian luomisprosessi. Strategian luomisprosessissa tärkeintä on ymmärtää organisaation visio, missio ja arvot ja viestiä niistä. Organisaatio heijastaa persoonallisuuttaan sekä tiedostetuilla että tiedostamattomilla viestillä esimerkiksi henkilöstön määrällä ja laadulla, sijainnilla, palvelulla ja mainonnan avulla. (Roper & Fill 2012, 34-36; Vuokko 2003, 102)

Organisaation identiteetti kuvastaa sitä millaisia ihmisiä organisaatiossa työskentelee, minkä puolesta ja mikä on toiminnan ydintarkoitus sekä mitä yhteistyö organisaation kanssa tarkoittaa. Kun yleiset käsitykset ja oletukset organisaatiosta eivät kohtaa sen kuvan kanssa, jota organisaatio yrittää itsestään antaa, vaikuttaa se negatiivisesti organisaation maineeseen. Vahvan brändin rakentamisessa aloitetaan sisältä. Ensimmäiseksi kootaan organisaation identiteetti, joka perustuu vakaille arvoille ja selvälle arvosysteemille. Jos sisäisen identiteetin ja

ulkoisen imagon välillä on jatkuva ero, jota ei saada poistettua, aiheutuu organisaatiolle pysyvää vahinkoa. Organisaation identiteetti tulee sen sisäpuolelta ja onkin erityisen vahvasti sidoksissa organisaation kulttuuriin ja kommunikointiin. Mikäli organisaation identiteetti on hyvin hoidettu, on sillä positiivinen vaikutus organisaation imagoon. (Roper & Fill 2012, 30-32)

Imagolla kuvataan niitä käsityksiä, joita organisaation ulkopuolisilla tahoilla on organisaatiosta. Koska imago on yksilön tai yhteisön subjektiivinen käsitys organisaatiosta, kuuluu se yleisölle eikä organisaatiolle itselleen. Imago koostuu organisaatiota koskevista muistijäljistä ja assosiaatioista, eli se on käsitysten summa. (Roper & Fill 2012, 34-36; Vuokko 2003, 102)



Kuvio 2 Yrityskuvan elementit mukaillen (Vuokko 2003, 110)

Organisaatio ei voi päättää mistä asioista sen imago rakentuu vaan se koostuu kaikista elementeistä. Hyvään imagoon tarvitaan kuitenkin hyvää toimintaa ja laadukasta organisaation sisäistä ja ulkoista viestintää. Organisaation on tärkeää löytää imagon muodostumisesta ne osa-alueet joihin se voi vaikuttaa. Kuvion 2 vasemmanpuoleiset tekijät, eli arvot, asenteet ja ennakkoluulot sekä kuulopuheet ja uskomukset ovat niitä joihin organisaatio ei voi suoraan vaikuttaa. Oikealla puolella imagoa kuviossa taas ovat ne tekijät joihin organisaatio voi suoraan omalla aktiivisella toiminnalla vaikuttaa. Mikäli organisaatio ei yritä vaikuttaa mihinkään tekijöihin, voi koko yrityskuva perustua mihin tahansa tarinoihin. (Vuokko 2003, 110-112; Rope & Mether 2001, 87-88)

Tunteet, Asenteet, Informaatio ja kokemukset ovat niitä tekijöitä joihin organisaatio voi vaikuttaa suoraan markkinoinnillaan. Muidenkin tekijöiden osalta imagon muodostumiseen voi yrittää vaikuttaa, mutta vaikutus on epäsuora, jonka takia onnistuminen on vaikeampaa. Tunteisiin

vaikuttaminen mainonnan keinoin perustuu niihin tunteisiin, jotka säätelevät ihmisten käyttäytymistä. Asenteisiin taas voidaan vaikuttaa viestinnällä esimerkiksi tarjoamalla järkeen perustuvia syitä tehdä ostopäätös. Informaatio käsittää kaiken viestinnän markkinoinnista tiedotusvälineiden viesteihin ja kokemukset ovat esimerkiksi tuotteen kokeilun aiheuttamat mielikuvat, jotka ovat pysyviä mielikuvia. (Rope & Methner 2001, 87-88)

Imago voi perustua asioihin joista henkilöllä ei ole omaa kokemusta, mutta on mielikuva esimerkiksi lukemansa tai kuulemansa asian perusteella. Imago koostuu erilaisista kerroksista, eli mielikuviin vaikuttavat saman toimintaympäristön antamat mielikuvat. Laajempien kokonaisuuksien tai suurten organisaatioiden imago muodostuu useammasta eri tekijästä eli kerroksesta. Mielikuvat istuvat tiukassa ihmisten mielissä ja voivat vaikuttaa negatiivisesti tai positiivisesti organisaation imagoon ja asiakkaiden päätöksiin. (Vuokko 2003, 105)

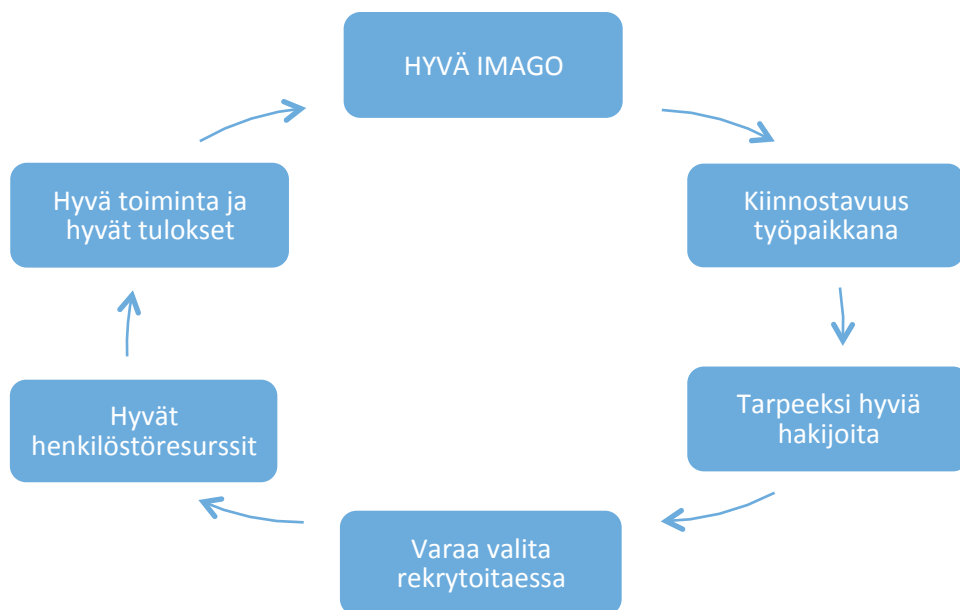
Imagolla voidaan vaikuttaa siihen mitä organisaatiosta kirjoitetaan tai puhutaan ja halutaanko organisaation mielipidettä kuunnella tai suositella. Houkuttelevuus työnantajana on myös imagosta kiinni, kuten sekin ovatko työntekijät ylpeitä organisaatiostaan. Markkinoilla kilpailutilanteessa ostopäätökseen vaikuttavat mielikuvat ja tuottoja voi jäädä saamatta vääränlaisen imagon takia. (Vuokko 2003, 106)

Vuokko (2009, 197-198) kuvailee organisaation imagon merkitystä suodattimena. Suodatin voi olla positiivinen, neutraali tai negatiivinen ja jokaisella on oma vaikutuksensa ihmisten ajatteluun. Positiivinen imago vaimentaa negatiivisia vaikutuksia ja korostaa positiivisia mielikuvia. Negatiivinen imago korostaa huonoja viestejä organisaatiosta ja saa positiivisetkin uutiset vaikuttamaan neutraaleilta. Näitä mielikuvia organisaatio voi parantaa hyvällä toiminnalla ja avoimella viestinnällä. (Vuokko 2009, 198-199)

Organisaation imago voidaan rakentaa kahdella eri tavalla. Imago voi olla organisaation perusta ja kaikki tuotteet markkinoidaan organisaation nimellä ja imagolla. Toinen vaihtoehto on organisaation pitäminen erillään tuotteesta, jolloin tuotteelle rakennetaan erillinen imago ja organisaatio on vain taustatekijänä mielikuvissa. Hyötynä organisaation imagon käyttämisessä tuotteiden markkinoinnissa on, että valmiiksi positiivinen imago luo markkinoita valmiiksi uudelle tuotteelle. Toisaalta, jos tuote epäonnistuu markkinoilla, voi se aiheuttaa haittaa myös organisaation imagolle. Jokaiselle tuotteelle erikseen luotu imago on raskaampi ja kalliimpi toteuttaa, mutta toisaalta ei vaikuta yhtä voimakkaasti organisaation imagoon. (Vuokko 2003, 108-109)

2.2 Työnantajakuva ja yrityskuva

Työnantajakuvaan vaikuttaminen tarkoittaa kaikkia niitä toimia joita yritys tekee sekä sisäisesti että ulkoisesti markkinoidakseen itseään haluttavana työnantajana. (Backhaus & Tikoo 2004, 501) Tai kuten Lepak & Gowan (2010, 162) kuvailee työnantajakuva: Työnantajakuva on yhteyden luomista potentiaalisen työnhakijan ja työnantajan välille. Organisaatio, jolla on hyvä työnantajakuva, on vetovoimainen ja pystyy pitämään henkilöstönsä. Työnantajakuva vaikuttaa erityisesti nuorten työnhakijoiden rekrytoinnissa ja hyvän työnantajakuvan omaava organisaatio voi palkata parhaat hakijat päältä, kohtuullisemmalla palkkatasolla. (Kauhanen 2009, 68-69)



Kuvio 3 Hyvä imago hyvän toiminnan edellytyksenä ja seurauksena. (Vuokko 2009, 197)

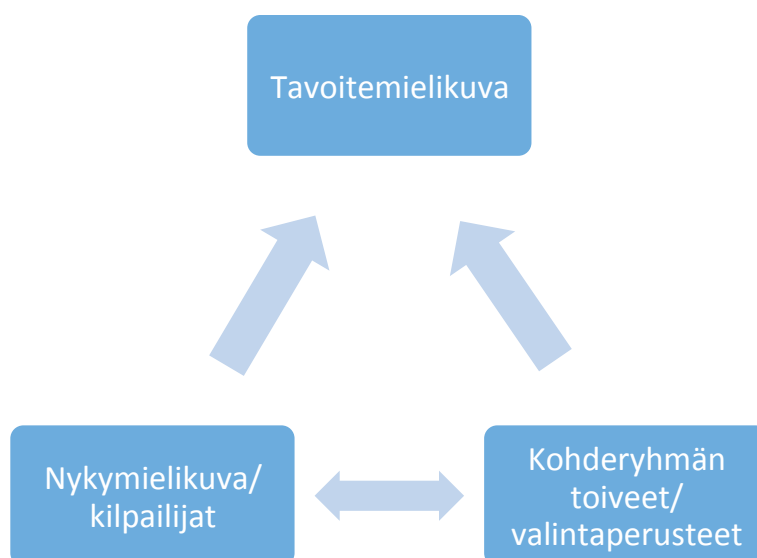
Työnantajakuva pohjautuu imagoon ja kuvion 3 vaikutuskehä kuvaa imagon vaikutusta toiminnan laatuun sekä rekrytointiin. Rekrytoidut työntekijät toimivat tuottavammin ja tuottavat hyvän tuloksen, joka ylläpitää hyvää imagoa. Erityisesti Nonprofit-organisaatiossa työnantajamielikuva on tärkeässä roolissa, koska palkoilla kilpaileminen ei onnistu samalla tavalla kuin voittoa tavoittelevissa yrityksissä. (Vuokko 2009, 197)

Niillä organisaatioilla, joilla on vahva työnantajakuva, keskimääräinen rekrytointikustannus per työsuhde oli kaksi kertaa pienempi, kuin sellaisilla organisaatioilla joiden työnantajakuva on heikompi. Työntekijöiden vaihtuvuus on 28% pienempi ja vahvan työnantajakuvan organisaatioissa. Pienemmällä henkilöstön vaihtuvuudella voi saada aikaan merkittäviä säästöjä esimerkiksi henkilöstön perehdytys ja tuottavuuskuluissa. (Mosley 2014, 12)

Samalla tavalla kuin markkinoidessaan tuotetta asiakkaille, tulee työnantajan ymmärtää ja osata kehittää vallitsevaa organisaatiokulttuuriaan ja työnantajakuvaansa sekä vaikuttaa niihin markkinoihin joilla työnantajakuva muokataan. Työnantajan on ymmärrettävä työntekijöidensä tarpeita jotka vaikuttavat työnantajakuvan muodostumiseen. Työnantajakuva ja kuluttajien yrityskuva ovat läheisesti sidoksissa toisiinsa, vaikka kilpailevatkin eri markkinoilla. Työnantajakuva pyrkii houkuttelemaan oikeat ihmiset töihin sekä pitämään yllä työntekijöiden sitoutumista ja tehokkuutta, joilla taas on tärkeä rooli tukea kuluttajamielikuvaa. Toisaalta myös kuluttajamielikuva on tärkeä osa oikeiden ihmisten houkuttelemisessa töihin organisaatioon. Mielikuvat yrityksistä muodostuvat samalta pohjalta. (Barrow & Mosley 2011, 85, 110-111)

Yrityskuvan kehittämisessä olennaista on tavoiteyrityskuvan rakentaminen. Tavoitemielikuva on yrityksen tai organisaation tahtotila siitä, millainen se haluaisi olla asiakkaiden silmissä. Yrityksen johtamiseen vahvasti liittyvä tavoitemielikuva tulisi rakentaa yrityksen arvojen, strategian ja mission varaan. Kuvio 4 osoittaa, kuinka tavoitemielikuva muodostuu. Tavoitemielikuvaan vaikuttavat nykyisen mielikuvan lisäksi kohderyhmän toiveet ja valintaperusteet. (Rope & Methner 2001, 232)

Ylimmän johdon tulisi omistaa tavoitemielikuva, eli vastata siitä mikä on tavoite mielikuva ja miten siihen päästään. Nykymielikuvan pohjalta rakennetaan tavoitemielikuva, joka ohjaa yrityksen muun toiminnan kehittämistä ja toimii lähtökohtana ulkoiselle markkinoinnille. Lisäksi tavoitemielikuva toimii vertailupohjana mielikuvan tutkimisessa sekä oppimisvälineenä sille mitkä tekijät vaikuttivat tavoitemielikuvan toteutumattomuuteen. Kun kaikilla organisaation työntekijöillä on selvillä organisaation suunta ja tapa toimia tietävät he mitä heiltä odotetaan ja miten tulee toimia. (Rope & Methner 2001, 232; Mäkinen, Kahri & Kahri 2010, 35-36)



Kuvio 4 Tavoitemielikuvan rakentaminen mukaillen (Rope, & Methner 2001, 232)

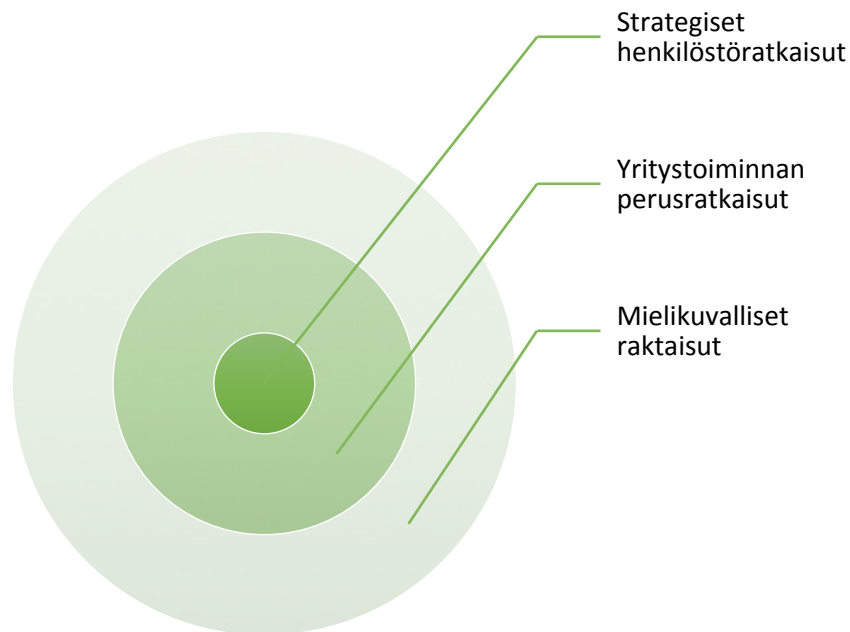
Mielikuvamarkkinoinnin pohjautuu toimintarunkoon, jonka perusta on johdon tahdonilmaisu eli millainen organisaatio on sisältäpäin. Sisältä epäterve organisaatio ei voi olla hyvä ulospäin. Ensin tulee tarkastella organisaation kehityskohteita ja prosesseja sekä pohtia onko toiminta niin hyvää, että myös ulkopuoliset näkevät toiminnan sujuvana. Kun toiminta vastaa sitä mitä tavoitellaan, tulee tarkastella organisaation sisäistä markkinointia ja viestintää, jota seuraa ulkoinen markkinointi. Järjestys on tärkeä, sillä sisäinen markkinointi määrittelee ulkoisen suuntaviivat. Kun sisäinen toiminta ja viestintä sujuvat, ovat ne hyvä lähtökohta ulkoiselle viestinnälle. Viimeisenä prosessissa ovat asiakkaan kokemukset, joiden tulee vastata ulkoisen markkinoinnin lupauksia tai asiakas tuntee olonsa petetyksi. (Rope & Methner 2001, 115-117, Vuokko 2009, 203-204)

Sisäisen viestinnän avulla luodaan oikeaa yrityskuvaa, hoidetaan sisäistä markkinointia ja sitoutetaan henkilöstöä muun viestinnän ohella. Kun viestinnällä onnistutaan luomaan hyvä yrityskuva, tuntevat työntekijät ylpeyttä organisaatioon kuulumisesta. Sisäinen viestintä kuuluu henkilöstöhallinnon tehtäviin ja sen tarkoitus on tiedottaa henkilöstölle oleellisista tapahtumista joko ennen tai samaan aikaan organisaation ulkopuolisen viestinnän kanssa. Hyvä sisäinen viestintä lisää avoimutta ja työntekijöiden luottamusta sekä työyhteisön toimivuutta. (Österberg 2009, 177-178)

Yrityskuvan syntyyn kolmesta osasta, jotka on havainnollistettu kuviossa 5.

Ensimmäinen osa koostuu strategisista perusratkaisuista, kuten yrityskulttuurin luomisesta eli arvomaailmasta jonka mukaan yrityksessä tehdään töitä sekä yrityksen toimintaperiaatteista. Yrityksen arvot toimivat pohjana yrityksen toimintatavoille joilla on pitkänaikavälin vaikutus yrityskuvaan esimerkiksi asiakaspalvelun, tehokkuuden ja laadun kautta. (Rope & Methner 2001, 118-121; Bergström & Leppänen 2009, 106-107)

Toinen yrityskuvan syntymiseen vaikuttava osa on yritystoiminnalliset perusratkaisut, joita ovat esimerkiksi henkilöstöstrategiset toimenpiteet, joissa määritellään henkilöstön määrä ja laatu. Kolmas osa on mielikuvalliset toimintaratkaisut. Organisaation toimintatavat vaikuttavat ihmisten mielikuviin yleisesti, kun taas asiakaskontaktissa olevien työntekijöiden luomat mielikuvat muodostuvat kohtaamistilanteissa. (Rope & Methner 2001, 118-121; Bergström & Leppänen 2009, 205)



Kuvio 5 Työnantajakuva mudostuminen (Rope & Methner 2001, 118)

Organisaatiokulttuuri tukee omalta osaltaan vahvaa yrityskuvaa ja suojaa yrityskuvaa ulkoisilta vahingoilta sekä heikkenemiseltä. Organisaatiokulttuuri on erityisen tärkeässä roolissa kasvavassa yrityksessä, koska alkuperäisten johtajien ja omistajien arvot eivät välttämättä ole enää ajankohtaisia ja niiden välittyminen kaikille työntekijöille suoraan johtajilta ei onnistu suurissa yrityksissä. (Roper & Fill 2012, 55-56)

Organisaatiokulttuuri muodostuu kolmesta tasosta: tuotoksista ja käytöksestä, omaksutuista arvoista ja olettamuksista. Tuotokset ja käytös ovat kaikkien nähtävillä ja tarkasteltavissa. Niihin kuuluvat esimerkiksi se millaista kieltä organisaatiossa käytetään, millainen pukeutumiskoodi on käytössä sekä tuotteet ja palvelut. Omaksutut arvot ilmenevät organisaatiossa syvällä eivätkä ne välttämättä ole näkyvä osa organisaatiota, ellei arvoja ole kirjattu ylös johdon toimesta. Olettamukset ovat uskomuksia ja ajattelutapoja organisaatiossa. Ne ovat niin syvällä organisaation järjestelmässä, että niitä on vaikea havaita edes organisaation sisältä käsin. (Roper & Fill 2012, 55-56)

Organisaatio jossa on vahva organisaatio kulttuuri omaa myös todennäköisesti vahvan työnantajakuva. Viestimällä yhtenäisesti ja selkeästi organisaatio myös luo hyvää työnantajakuva. Tarinan kerronta on havaittu hyväksi tavaksi viestiä organisaation työnantajakuvasta erityisesti organisaation historian kertominen viestittää sen vakaudesta ja perinteikkyydestä. (Pitkänen 2001, 95-99)

Työnantajakuvalla on aina ollut merkitystä uusien ihmisten rekrytoimisessa ja nykyisten työntekijöiden sitouttamisessa, eikä ilmiö ole uusi. Moniin tekijöihin jotka vaikuttavat työnantajakuvaan voidaan vaikuttaa ja työnantajakuvan hallinnoinnin tulisin sujuu suurimmalta osalta HR-toimintoja yhteistyössä markkinointi ja viestintä työntekijöiden kanssa. Joissain organisaatioissa on kuitenkin huomattu paremmaksi vaihtoehdoksi luoda työnantajakuvan hallinnointiin oma työrooli. (Kauhanen 2009, 69-70; Barrow & Mosley 2011,162)

Lievens & Slaughter (2014) listaavat julkaisussaan eri alojen tutkimuksia työnantajakuvan vaikutuksesta organisaatioon. Vahvan työnantajakuvan omaavien organisaatioiden rekrytointimateriaali jää paremmin työnhakijoiden mieleen kuin sellaisen organisaation, jonka työnantajakuva on heikompi. Tämän lisäksi vahvasta työnantajakuvasta on hyötyä, koska se houkuttelee rekrytointitilanteessa enemmän työhakemuksia ja parempia hakijoita. Rekrytoidut työntekijät taipuvat Cable & Turban (2003, 17) tutkimuksen mukaan 7% alhaisempaan palkkaan organisaatioissa, joissa on vahva työnantajakuva. Työntekijät myös sitoutuvat tunnetasolla voimakkaammin sellaisiin organisaatioihin joilla on vahva työnantajakuva. (Lievens & Slaughter 2016, 413-414)

Työntekijöiden sitoutuminen työntajaan on tärkeä osa työnantajakuvaa ja sen muodostumista. Henkilöstön sitoutuneisuuden taso on siis työnantajakuvan mittari. Rekrytoinnista ja työntekijöiden vaihtuvuudesta syntyvien kustannusten on havaittu olevan kaksi kertaa pienempiä yrityksissä, joissa on vahva työnantajakuva, verrattuna yrityksiin joiden työnantajakuva on heikompi. Tärkeimpiä työntekijöitä sitouttavia tekijöitä ovat tavoiteltavissa olevat haasteet, työn tarkoituksellisuus, toiminnan vapaus, mahdollisuus oppia ja kehittyä, yhteisistä asioista välittäminen, kunnioitus ja palkinto saavutuksista. (Mosley 2014, 107-108)

Kun ulkoinen markkinointi keskittyy lupauksiin, sisäisen mielikuvamarkkinoinnin tulisi keskittyä tarkoituksellisuuteen ja eteenpäin vievään toimintaan. Työnantajassa eniten arvostettuja piirteitä ovat tapa viestiä tulevaisuudesta, eli siitä mihin ollaan menossa ja miten tulevaisuuden suunnitelmat vaikuttavat työntekijöihin. Sisäiseen työnantajakuvasta viestimiseen tulisi panostaa erityisesti sen uusia ja vanhoja työntekijöitä sitouttavan vaikutuksen takia. (Mosley 2014, 214)

Organisaatioille tulee tarve palkata Y sukupolven työntekijöitä paikkaamaan suurten ikäluokkien työntekijöiden poistumista työmarkkinoilta. Sukupolvi Y on vuosina 1977-1997 syntyneiden ryhmä, jota kuvaillaan tutkimuksissa internetsukupolveksi. Sukupolvi Y:n sanotaan kasvaneen yhdessä tekniikan kehityksen kanssa ja olevan suvaitsevaisempia sekä kiinnostuneempia kulttuurista kuin aiemmat sukupolvet. Y-sukupolven edustajat työelämässä tavoittelevat sekä ajan että paikan suhteen joustavaa työntekeä jossa palkka ei ole suurin

vaikuttava tekijä työpaikan valinnassa. Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet työssä sekä yhteiskuntavastuu ja työturvallisuus ovat tärkeitä sukupolvi Y:n edustajille. Hubschmidin tutkimuksen mukaan Y- sukupolven kolme korkeimmalle arvostettua ominaisuutta tulevissa työpaikoissa olivat: kulttuuri joka tukee työntekijän henkilökohtaista identiteettiä, hyvä työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä tärkeimpänä ominaisuutena, ystävällinen työympäristö. Rekrytointikanavista kaksi tärkeintä olivat työnantajien internetsivut ja sosiaaliset verkostot. (Hubschmid 2013, 13-16, 164-167; Meister & Willyerd 2010. 49-50)

Tulevaisuudessa työnantajilla on käsissään uudenlaiset haasteet ja työmarkkinat. Työnantajien tulee luoda työpaikkoja joiden työnantajakuvaan työntekijät voivat luoda henkilökohtaisen- ja myös tunnesiteen. Meister ja Willyerd (2010) näkevät tulevaisuuden työpaikan tarjoavan erityisesti henkilökohtaisia ja sosiaalisia kokemuksia jotta voisivat sitouttaa henkilöstöään riippumatta heidän työpaikkansa sijainnista tai ikäryhmästään. Työnantaja joka tulevaisuudessa onnistuu sitouttamaan työntekijänsä omaa viisi ominaisuutta: yhteistyön mahdollistamisen, aitouden, henkilökohtaisen otteen, uuden innovoinnin ja sosiaalinen kanssakäymisen. Organisaatiot kasvavat yhä monimutkaisemmiksi ja jokaisen työntekijän rooli on yhä tärkeämpi. Tarvitaan yhteistyötä kaikkien työntekijöiden välillä riippumatta työnteko yksiköstä. Aitoudella tarkoitetaan yhteen tavoitteeseen tähtäämistä ja organisaation läpinäkyvyyttä. (Meister & Willyerd 2010, 76-79)

Henkilökohtaisella otteella kuvataan prosessien poistumista ja yhä yksilöllisempää viestintää esimerkiksi ikäryhmittäin huomioituna. Innovoiva ja uudistuva organisaatio on houkutteleva työnantaja ja asettaa näin painetta muille organisaatioille lisätä innovoivaa puoltaan. Sosiaaliset yhteisöt korostuvat. Esimerkiksi internetissä paneelin kehittelemästä tuotteesta ei voida palkita enää vain yhtä työryhmän jäsentä. Yhteistyön rajat hämärtyvät ja työntekijät tekevät työtä myös useiden sidosryhmien kanssa. (Meister & Willyerd 2010, 76-79)

Organisaatioiden on entistä tärkeämpää saada houkuteltua parhaat hakijat tarjolla oleviin työpaikkoihin. Sähköisillä viestimillä tulee olemaan entistä suurempi merkitys organisaatioille yrityskuvan muodostamisessa. Nykyaikaiset työnhakijat ja kuluttajat etsivät internetistä tietoja yrityksistä ja organisaatioista eivätkä perinteiset yrityskuvamainonnan keinot enää riitä. Organisaatioiden onkin entistä enemmän muutettava yrityskuvan hallinnointia yksisuuntaisesta vaikuttamisesta keskustelevampaan ja keksittävä uusia viestintäkanavia. Uusia rekrytointi keinoja ja kanavia on kehitetty esimerkiksi luomalla interaktiivinen peli, jossa työpaikasta kiinnostunut hakija voi kokeilla millaista työ todellisuudessa olisi. (Rosethorn ym. 2009, 200-201)

Kilpailussa hyvistä työntekijöistä kannattava pitkän aikavälin taktiikka on hyvän työnantajakuvan rakentaminen, sillä sen tuoma etu rekrytointimarkkinoilla on vaikeasti kopioitavissa. Toisin kuin myyntiprosessi tai tuote, jotka voidaan kopioida kilpailijan toimesta hyvinkin nopeasti, työnantajakuva ja yrityskuva ovat pitkällä aikavälillä luotuja mielikuvia, joiden kopioiminen ei onnistu nopeassa aikataulussa. Työnantajakuvan järjestelmällinen kehittäminen hyödyttää organisaatiota, kun kilpaillaan alan parhaista osaajista. Pelkkä positiivinen mielikuva organisaatiosta ei kuitenkaan riitä, vaan organisaation tulee olla myös laajalti tunnettu. Nopeimmin kasvavat työnantajamielikuvan edistämiskanavat liittyvät sosiaaliseen mediaan. (Salli & Takatalo 2014. 41-42)

Ennen kuin työnantajakuvaa pyrkii muuttamaan, tulee tutkia, millainen työnantajakuva organisaatiolla on sisäisesti ja ulkoisesti. Tutkimuksissa tulee kysyä samoista tekijöistä sekä käyttää samoja mitta-asteikkoja, jotta vastausten vertailtavuus pysyy mahdollisimman hyvänä. Näin toteutetut tutkimukset myös antavat vastauksen siihen onko työnantajakuvan ongelmat enemmän sisäisessä vai ulkoisessa työnantajakuvassa. (Rope & Methner 2001, 214-216)

Rekrytoitaessa uutta henkilöstöä, on rekrytointiin osallistuvilla henkilöillä usein puutteellista tietoa työnantajamielikuvan muodostumisen merkityksestä organisaatiolle. Hyvällä henkilöstöpolitiikalla on myös selkeitä imagovaikutuksia. Työnantajakuva voi myös saada kolhuja nopeasti esimerkiksi työsuojelurikkomusten tai huonolla ja vajavaisella viestinnällä toteutettujen yhteistoimintaneuvotteluiden jälkeisten irtisanomisten johdosta. (Pitkänen 2001, 76-77; Kauhanen 2009, 70)

Rekrytointi on kriittinen tekijä työnantajakuvan muodostamisessa. Työnantajan edustajana rekrytointiprosessiin osallistuvan haastattelijan tulee muistaa vastuunsa työnantajakuvan välittämisessä. Toisaalta rekrytointi on myös mahdollisuus työnantajamielikuvan uudistamiseen tai kirkastaa sitä, millaisen haluaa työnantajaimagon olevan. Työnantajakuvan rakentamisessa kestäväksi ei ole oikotietä vaan se tapahtuu työntekijöiden positiivisten kokemusten kautta. Työntekijäarvolupaus auttaa työnantajakuvan rakentamisessa. Hyvä työnantajaimago sitouttaa jo olemassa olevat työntekijät organisaatioon vahvemmin ja laskee tutkimusten mukaan irtisanoutumisia noin 28 prosenttia. (Salli & Takatalo 2014. 43-45)

3 Henkilöstösuunnittelu, sitouttaminen ja rekrytointiprosessi

Tässä luvussa käsitellään rekrytointia henkilöstösuunnittelun näkökulmasta.

Henkilöstösuunnittelu on oleellinen osa rekrytoinnin suunnittelua ja henkilöstönhallintaa.

Seuraavassa kappaleessa käsitellään rekrytointiprosessia ja henkilöstön sitouttamista.

3.1 Henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi

Rekrytointi, eli henkilöstön hankinta, voidaan määritellä positiiviseksi toiminnaksi, jota työnantajan tulee tehdä, myydäkseen itsensä asiaan kuuluvilla työmarkkinoilla ja voidakseen maksimoida pätevien työntekijöiden varannon, josta tulevat työntekijät voidaan valita. Pilbeam ja Corbridge (2010, 155) kuvaavat rekrytointi- ja valintaprosessin olevan hakijan ja työn yhdistämistä. Koko organisaation toiminnan pohja perustuu oikeisiin henkilöstövalintoihin ja siksi onkin erittäin tärkeää hoitaa koko rekrytointi- ja valintaprosessi hyvin ja kunnolla. Väärillä henkilöstövalinnoilla ja huonosti hoidetulla rekrytointiprosessilla on korkeiden kustannusten lisäksi negatiivinen vaikutus työskentelyn tehokkuuteen. Myös palkitsemis- ja kehitysstrategiat kärsivät vääristä valinnoista. (Taylor 2010, 159; Kauhanen 2009, 70; Pilbeam & Corbridge 2010, 155)

Rekrytointi jaetaan yleisesti sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin. Sisäinen rekrytointi tarkoittaa, että organisaatiossa jo palveluksessa oleva henkilö nimitetään avoimeen toimeen. Ulkoinen rekrytointi taas tarkoittaa organisaation ulkopuolelta palkattu henkilöstöä. (Taylor 2010, 159; Kauhanen 2009, 70; Pilbeam & Corbridge 2010, 155; Österberg 2009, 81)

Hyvien työntekijöiden menettäminen on ongelmallista erityisesti aisantuntijaorganisaatioissa, koska esimies- ja asiantuntijatehtävien työntekijöiden korvaaminen on erittäin kallista ja vaikeaa. Vuosina 2000-2015 työntekijöitä tulee poistumaan työelämästä noin miljoona ja kilpailu osaajista kiristyy. Keskeisimmät syyt työntekijöiden lähtemiseen organisaatiosta ovat huono johtaminen ja kasvupolkujen vaatimattomuus. Organisaation kilpailukyky tulee riippumaan siitä, kuinka hyvin se pystyy hankkimaan uusia työntekijöitä, kouluttamaan nykyisiä ja sitouttamaan osaajat organisaatioon. (Lampikoski 2005, 9-11; Kauhanen 2009, 65)

Hyvällä henkilöstösuunnittelulla voidaan ennustaa ja ennakoida tulevia henkilöstö puutteita ja suunnitella ennakkoon oikeiden ihmisten rekrytointia. Organisaation ennuste tulevasta työvoimatarpeesta perustuu organisaation strategiseen suunnitteluun. Sisäinen työvoimatarjonta taas perustuu nykyisen henkilökunnan toiveisiin ja kasvupolku tarpeisiin sekä henkilöstön osaamisprofiileihin ja seuraajasuunnitteluun. Kasvupolkua ja urapolku ovat eri

asioita. Työntekijä voi siirtyä kasvupolulla organisaation sisällä myös alaspäin yhtä lailla kuin sivusuunnassa tai ylöspäinkin. (Kauhanen 2009, 64-65; Koivisto 2004, 49-50)

Organisaation kannalta kasvupolut tarkoittavat organisaation lisääntyvää joustavuutta, osaamisen kumuloitumista ja vaihtuvuuden pienentymistä. Kasvupolut ja sisäinen rekrytointi avaavat organisaation sisältä myös uusia kasvupolkuja, kun ensimmäisen siirtyvän työntekijän paikalle haetaan uutta työntekijää. Sisäisten urapolkujen riskinä on organisaation paikalleen jumittuminen, kun uusia ajatuksia ja toimintamalleja ei tule tarjolle organisaation ulkopuolelta. (Kauhanen 2009, 64-65, 72; Koivisto 2004, 49-50)

Kun organisaatiolla on hyvin tehty henkilöstöstrategia ja sen osana rekrytointistrategia, on henkilöstön hankinta järkevää ja oikea-aikaista. Strategian pohjalta tiedetään, millaista osaamista tarvitaan ja miten rekrytointi tulee toteuttaa, jotta se tukisi liiketoimintastrategiaa parhaalla mahdollisella tavalla. (Vaahtio 2005, 32-36)

Seuraajasuunnittelulla varmistetaan, että organisaatio ei ole haavoittuvainen menestyvien henkilöiden lähtiessä pois. Tarkoituksena on tarjota kyvykkäille työntekijöille kasvupolkuja, valmennusta ja tarvittava määrä haasteita. Näillä tekijöillä pidetään yllä työntekijän mielenkiintoa ja itsensä kehittämistä. Suurissa organisaatioissa on käytössä myös tietojärjestelmäpohjaisia henkilöstöpörssejä, joissa pidetään tietoa työntekijöistä jotka ovat kiinnostuneita organisaation sisäisistä kasvupoluista. (Kauhanen 2009, 66, 73)

Hyvät rekrytointi- ja valintaprosessit ovat tärkeitä, koska niillä on huomattavia vaikutuksia koko organisaation tehokkaaseen toimintaan, hyviin työntekijäsuhteisiin ja positiiviseen yrityskuvaan. Tehoton rekrytointi taas johtaa organisaation sisäisiin konflikteihin, matalaan työmoraaliin, työtyytymättömyyteen ja työn tehottomuuteen. (Pilbeam & Corbridge 2010, 155)

3.2 Rekrytointiprosessi ja sitouttaminen

Taitamaton rekrytoija tuhrii hetkessä organisaationsa julkikuvan. Rekrytointiprosessin toteuttaminen hallitusti on oma taitolajinsa ja se vaatii ammattimaista otetta. Kun rekrytointiprosessi on onnistunut, yritys on kaapannut upean henkilön, joka on kuin luotu tehtävään. Tällöin organisaatio on myös rekrytointiprosessin ohessa pienin kustannuksin jakanut informaatiota tuotteistaan ja palveluistaan, luonut hyvää yrityskuvaa ja hankkinut mahdollisesti uusia asiakkaita ja verkostoitunut muiden toimijoiden kanssa. (Vaahtio 2005, 13)

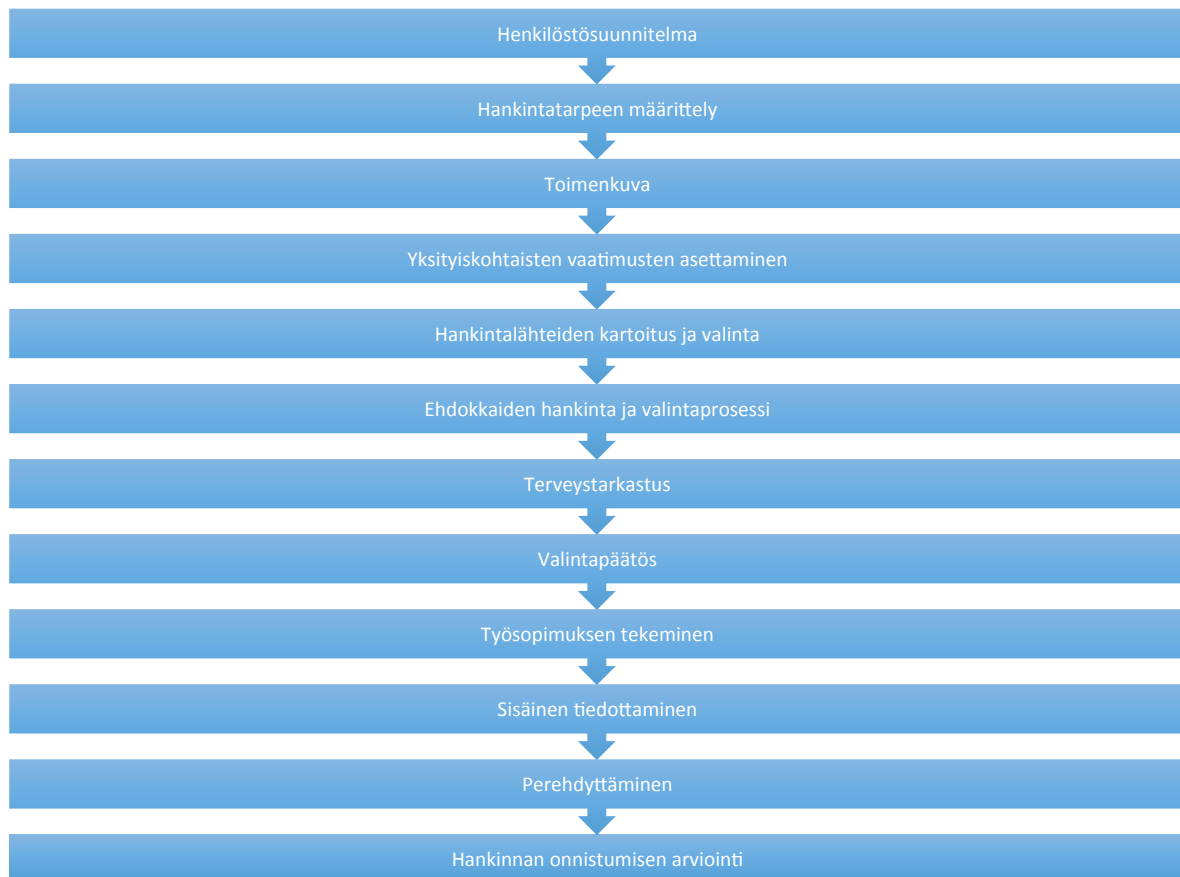
On tärkeää sekä yksilölle että rekrytoivalle organisaatiolle, että oikea ihminen saadaan oikealle paikalle. Rekrytointi onkin pitkälti odotusten hallintaa. Kun työnhakijan odotukset kohtaavat, hänen sitoutuneisuutensa kasvaa. Työntekijälle työllä on ratkaiseva merkitys niin itsetuntoon, asemaan yhteiskunnassa kuin elannon saannissa. Työnantajalle jokainen rekrytoitu työntekijä on merkittävä investointi. Väärän henkilön rekrytoinnilla voi näin ollen olla kohtalokkaita seurauksia molemmille osapuolille. Rekrytointi on myös kriittinen tekijä osajien tunnistamisessa ja kehittämisessä. (Rubenowitz 1989. 135; Salli & Takatalo 2014. 41, 45)

Henkilöstön sitouttaminen tarkoittaa taitoa pitää henkilöstö organisaation palveluksessa. Sitoutuminen tarkoittaa, että työntekijä on valmis ponnistelemaan organisaation hyväksi ja uskoo sen arvoihin ja tavoitteisiin. Henkilöstön sitoutumisella organisaatioon saavutetaan monia etuja. Muun muassa rekrytointikustannukset vähenevät, kun vaihtuvuus vähenee ja tehokkuus säilyy vähintään aiemmalla tasolla. Sitoutunut henkilöstö antaa organisaatiolle myös positiivisen imagoedun kilpailijoihin nähden. (Lampikoski 2005, 10, 12-13)

Rekrytointi on siis paljon muutakin kuin taloudellinen optimointiongelma ja sillä on pitkälle tulevaisuuteen kantavia vaikutuksia. Rekrytointi tuo mukanaan muutoksen. Enne uuden rekrytoinnin alkua onkin hyvä hetki miettiä, halutaanko arvoja tai toimintatapoja organisaatiossa muuttaa. (Vaahtio 2005, 30)

Vaikka rekrytointiprosessi onkin erilaisten tarpeiden takia eri organisaatioissa erilainen, on prosessissa johdon näkökulmasta kolme vaihetta. Ensin tulee analysoida työtehtävät, eli minkälaiseen tehtävään henkilöä etsitään ja mitä kriteereitä valittavalta työntekijältä toivotaan. Toinen vaihe rekrytointiprosessissa on tiedottaminen avoimesta työpaikasta. Toisessa vaiheessa tulee määritellä avoimesta paikasta viestittämisen tapa ja kanavat. Kolmas vaihe on sopivimman hakijan valitseminen tehtävään. (Vaahtio 2005, 31)

Nykyaikaiset johtamisperiaatteissa rekrytoinnista vastaa vastuualueen esimies. Suuremmissa organisaatioissa henkilöstöhallinto tukee ja tarjoaa sisäistä konsultointiapua esimiehille. Pienemmissä organisaatioissa rekrytointi jää esimiehen vastuulle kokonaan tai rekrytointia hankitaan hoitamaan ulkopuolinen konsultti. (Kauhanen 2009, 73)



Kuvio 6, Henkilöstöhankintaprosessin kulku mukaillen (Kauhanen 2009, 74)

Rekrytointiprosessi etenee yleensä kuvion 6 mukaisesti. Vaikka rekrytointitarve olisi akuutti, tulee rekrytoinnin todellinen tarve varmistaa ennen prosessin aloittamista. Mikäli rekrytoinnin todellista tarvetta ei tarkisteta, on mahdollisuus turhaan rekrytointiprosessin aloittamiseen, koska toimintaolosuhteet ovat saattaneet muuttua eikä todellista rekrytointitarvetta ole uudessa tilanteessa. (Kauhanen 2009, 73)

Rekrytointistrategioita on kaksi päämallia: Stinglerin malli ja Lippmannin & McCallin malli. Stinglerin mallissa organisaatio ilmoittaa avoimesta paikasta ja hakemusten sekä haastatteluiden perusteella hakijoiden soveltuvuutta verrataan sekä tehtävää että toisiinsa nähden. Lippmannin & McCallin mallissa organisaatio pyrkii tekemään työsopimuksen heti ensimmäisen hakijan kanssa ja mikäli sopimusta ei saavuteta jatketaan rekrytointia, kunnes saadaan työsopimus aikaan. Stinglerin mallia käytetään yleisesti asiantuntijatyöhön rekrytointiin, kun taas Lippmannin & McCallin malli on käytössä suorittavassa työssä ja erityisesti aukkoja paikkailevassa organisaatiossa. (Vaahtio 2005, 32-36)

Työhaastattelun suosion perusteella voisi kuvitella sen olevan paras tapa arvioida hakijoita, mutta valitettavasti haastattelu ei tuota valintaperusteena yhtä hyvää tulosta kuin muut valintaperusteet. Haastattelu ei ole pelkkä valintaperuste, sillä haastattelija tekee päätöksensä

yleensä ensimmäisten minuuttien aikana haastattelusta. Toisaalta työhaastattelu antaa molemmille osapuolille mahdollisuuden tarkentaa kuvaa itsestään ja toiveistaan. Parhaan mahdollisen tuloksen tuottaisi valintaprosessi jossa jokaiselle työnkuvalle olisi oma valintaprosessinsa. (Pilbeam & Corbridge 2010, 189-190, 195-196)

Rekrytointiprosessi ei suinkaan pääty työntekijän valintaan. Valitulle henkilölle tulee viestittää valituksi tulemisesta ja valitsematta jääneille myös ilmoittaa organisaation ratkaisusta. Hakijoita arvostava viestiminen ja kunnolla loppuun viety rekrytointiprosessi antaa organisaatiosta myönteisen kuvan. Luomalla hyvät suhteet valitsematta jääneisiin tehdään arvokasta pohjatyötä mielikuvien muodostumiselle ja luodaan verkostoa mahdollisille yhteistyökumppaneille. (Vaahtio 2005, 191-194)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joilla henkilö saadaan oppimaan työtehtävänsä ja sitoutettua osaksi työyhteisöä. Myös pitkältä vapaalta tai ulkomaankomennukselta palaava työntekijä tulee perehdyttää uudelleen tehtäviinsä. (Österberg 2009, 101-102)

Kun perehdyttäminen on hoidettu hyvin, luo se työntekijälle mahdollisuuden tottua talon tapoihin ja sopeutua työyhteisöön nopeasti. Perehdyttämisessä pyritään antamaan oikea kuva organisaatiosta ja autetaan työntekijää luomaan positiivisia kokemuksia sekä organisaatiosta että omasta työtehtävästään. Vastuu perehdyttämisen toteuttamisesta on lähimmällä esimiehellä. (Lepistö 1998 2; Kauhanen 2007, 145)

Sähköistymisen vaikutuksesta rekrytointiin on ollut melko vähän tutkimusta. Sähköinen rekrytointiprosessi voidaan määritellä eri tavoin, mutta kaikissa määritteissä vähintään osa rekrytointiprosessista tapahtuu sähköisesti. Holmin (2012) tutkimuksen mukaan perinteinen paperisiin hakemuksiin perustuva rekrytointiprosessi ei ole palannut käyttöön organisaatioon jossa sähköinen järjestelmä on otettu käyttöön. Sähköiseen rekrytointiprosessiin kuuluu hakijoiden houkuttelu, lajittelu ja sopimusten teko. Sähköisen järjestelmän etuihin kuuluu työhakemusten käsittelyn, lajittelun ja rekisteröinnin tehostuminen, koska järjestelmä hoitaa suurimman osan edellä mainituista tehtävistä. (Holm 2012)

Hakemusten käsittely jäi tutkituissa kohteissa kokonaan pois rekrytointiprosessista. Rekrytoiva henkilöstö koki hallinnollisten tehtävien vähenevä ja prosessin olevan tehokkaampi kuin aiemmin. Tutkimuksen mukaan sähköisen järjestelmän koettiin tuovan paremmat mahdollisuudet kommunikointiin hakijoiden kanssa rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Kaikki kohde yritykset kokivat viestinnän hakijoiden kanssa rekrytoinnin eri vaiheissa olevan yhä

tärkeämmässä roolissa ja organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota sähköiseen kommunikointiin sekä massaviesteihin hakijoille. (Holm 2012)

3.3 Rekrytointiprosessi Organisaatio X:ssä

Rekrytointiprosessi Organisaatio X:ssä toimii esimieslähtöisesti. Esimies budjetoi ja suunnittelee työntekijöiden hankinnat omiin hankkeisiinsa. Uusiin rekrytointeihin esimies hakee luvan johtoryhmältä ja luvan saatuaan välittää henkilöstöhallintoon ilmoitusviestin sekä tiedon julkaisun ajankohdasta. Henkilöstöhallinto toimittaa rekrytointi- ilmoituksen sisäiseen hakuun Organisaatio X:n intranetsivuille sekä esimiehen toiveesta työvoimatoimiston sivuille toivottuna ajankohtana. Muihin ilmoituskanaviin esimies toimittaa ilmoituksen halutessaan itsenäisesti.

Työntekijöiden hakemukset osoitetaan suoraan rekrytoivalle esimiehelle, joka käy hakemukset läpi, aikatauluttaa haastattelut ja ilmoittaa päätöksestään hakijoille. Uuden työntekijän henkilökohtaiset tiedot ja työsuhtetiedot esimies vie henkilöstöjärjestelmään ja hyväksyttää sähköisessä järjestelmässä palkan talouspäälliköllä tai henkilöstöpäälliköllä.

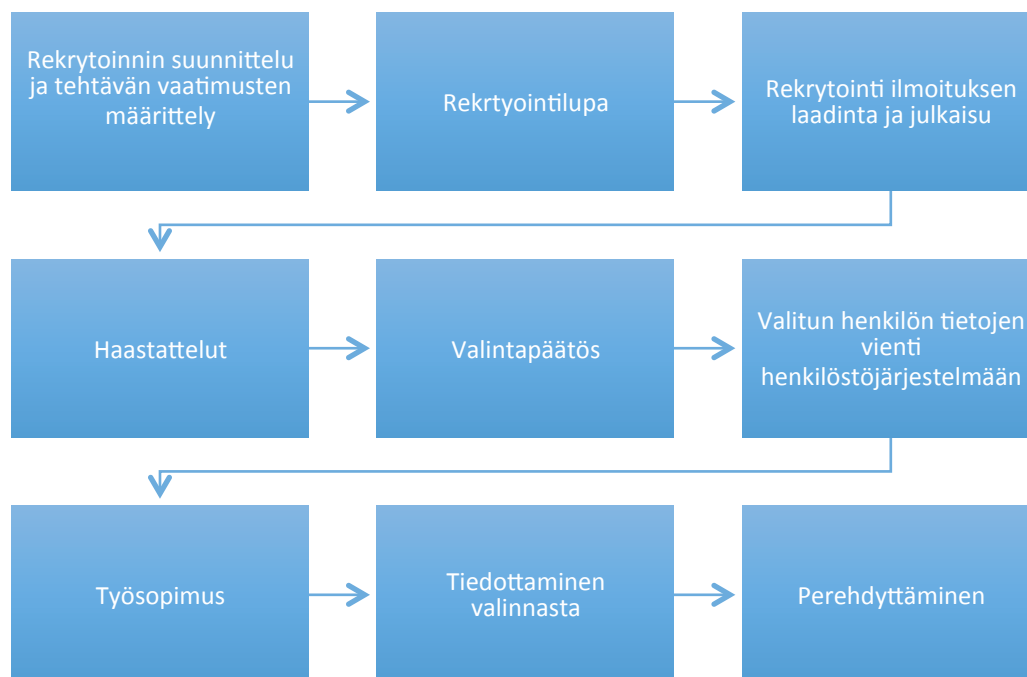
Työsopimuksen tekeminen alkaa kaikkien tietojen toimituksen jälkeen. Henkilöstöhallinto toteuttaa työsuopimuksen toimitettujen tietojen perusteella ja johtoryhmän allekirjoituskierröksen jälkeen työsuopimus toimitetaan esimiehelle joka pyytää allekirjoituksen työntekijältä.

Perehdytys alkaa työsuhteen alussa lähimmän esimiehen toimesta. Perehdytys toteutetaan koko organisaation kattavan perehdytyslistan pohjalta ja lisäksi ensimmäisen vuoden aikana työntekijä osallistuu koko talon kattavaan uusien työntekijöiden perehdytys tilaisuuteen.

Organisaatio X:n rekrytointiprosessi on kuvattu kuviossa 7 kokonaisuudessaan. Rekrytoinnin ja tehtävän vaatimusten määrittelyn tekee esimies ja hakee sen jälkeen luvan rekrytointiin tehtävästä riippuen yhdeltä tai kahdelta johtoryhmän jäseneltä. Esimies laatii joko yksin tai henkilöstöhallinnon tukemana rekrytointi ilmoituksen jonka henkilöstöhallinto julkaisee intranetissä ja esimiehen pyynnöstä myös työ- ja elinkeinotoimiston internetsivuilla.

Haastattelut ja valintapäätöksen tekee rekrytoiva esimies yksin tai pyynnöstä henkilöstöhallinnon konsultointia käyttäen. Valintapäätöksen esimies esittää omalle esimiehelleen sekä vähintään yhdelle johtoryhmän jäsenelle joiden hyväksynnällä valintapäätös voidaan vahvistaa. Esimiehen tehtävänä on viedä tiedot aloittavasta työntekijästä henkilöstöjärjestelmään, jotta työsuhteen tiedot siirtyvät henkilöstöhallinnon käyttöön ja työsuopimus voidaan tehdä. Työsopimuksen allekirjoittaa kaksi organisaation johtoryhmän

jäsentä. Esimies tiedottaa uudesta työntekijästä sisäisesti sekä hoitaa kontaktin muihin hakijoihin.



Kuvio 7 Rekrytointiprosessin kulku Organisaatiossa X mukaillen (Kuusela 18.11.2016.)

4 Kyselytutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Tässä kappaleessa esitellään kyselytutkimuksen toteutus ja siihen liittyvät menetelmät. Kappaleessa esitellään myös tutkimuksen rajausta ja esitellään kysely.

4.1 Kyselytutkimuksen toteutus ja menetelmät

Empiirinen tutkimus toteutettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Empiirinen tutkimus tarkoittaa säännönmukaisuuden etsimistä yksittäisten tietojen pohjalta kerätystä aineistosta eli voiko asian yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Kaikki päättely, jossa käytetään numeroita on kvantitatiivista. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa numeroita käsitellään matemaattisilla toimenpiteillä. Tutkimuksessa tarkoituksena on ymmärtää tutkimuksesta saatuja tuloksia ja tulkita niitä. (Waters 2011,4; Valli 2015, 15-17)

Tutkimustavan valinta riippuu siitä mitä halutaan tutkia. Kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus selvittää niitä tekijöitä joista tutkittava ilmiö koostuu ja se toteutetaan esimerkiksi haastatteluilla tai havainnoimalla. Kvantitatiivinen tutkimus eli määrällinen tutkimus mittaa muuttujia ja niiden välistä vuorovaikutusta sekä erilaisten tekijöiden esiintymistiheyttä. Muuttujia tutkitaan tilastollisilla menetelmillä ja muuttujiin vaikuttavat tekijät tulee tietää ennen tutkimuksen tekemistä, jotta määrällinen tutkimus voidaan tehdä. Määrällinen tutkimus tehdään tietojen perusteella joita hankitaan haastattelemalla, mutta haastattelu koostuu strukturoiduista ja avoimista kysymyksistä joiden avulla selvitetään asioiden esiintymistiheyttä. (Kananen 2011, 12-13, 18-19)

Tutkimuskohteena oli Organisaatio X:n rekrytointiprosessin välittämä työnantajakuva. Työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät käsitellään tutkimuksen teoriaosuudessa. On perusteltua käyttää tutkimusmenetelmänä määrällistä tutkimusmenetelmää.

Empiirinen tutkimus toteutettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Organisaatio X:ssä on tehty vuonna 2013 työnantajaimago tutkimus, jossa kartoitettiin myös työnhaku prosessiin liittyviä mielikuvia. Tutkimusten vertailtavuuden vuoksi tätä opinnäytetyötä varten tehtyyn kyselytutkimukseen otettiin neljä kysymystä vuoden 2013 työnantajaimago-tutkimuksesta.

Kvantitatiivinen tutkimus etenee järjestelmällisesti ja mahdollistaa tehokkaan tiedonkeruun suureltaakin vastaajajoukolta. Ensin määritellään tutkimusongelma joka halutaan ratkaista.

Ratkaisua etsitään miettimällä mitä tietoa tarvitaan ja millä kysymyksillä ratkaistaan tutkimusongelma. Tutkimusongelman avuksi asetetaan alaongelmat tarkentamaan ja mittaamaan tutkittavaa ilmiötä. (Kananen 2011, 20-21; Heikkilä 2008, 18-19)

Kyselytutkimuksen mittaus tapahtuu kyselylomakkeella, joka koostuu kysymyksistä ja kokoelmasta mittareita. Koska kyselytutkimuksessa mitattavat kohteet ovat yleensä tulkittavia asioita, kuten asenteita tai arvoja, on tärkeää muokata kysymykset selkeiksi ja ymmärrettäviksi. Virhetulkintoja pyritään välttämään hyvin asetetuilla kysymysteksteillä. Tutkimuksen onnistumisen kannalta ratkaisevaa on kysyä sisällöllisesti oikeita kysymyksiä tilastollisesti mielekkäällä tavalla. Lomake tulee testata ennen kyselyn julkaisemista, jotta kysymysten ymmärrettävyys ja oikeinkirjoitus voidaan varmistaa. Kyselylomakkeen ulkonäön ollessa selkeä ja miellyttävä, saadaan vastauksia kerättyä enemmän ja vastausprosentti kasvaa eli tutkimuksen luotettavuus lisääntyy. (Vehkalahti 2014, 17-18, 20; Kananen 2011, 20-22; Valli 2001, 29-30)

Tutkimusaineisto kerättiin Webropol 2.0 – ohjelmalla kyselytutkimuksena. Kyselylomakkeessa kysyttiin erilaisten kysymystyyppien kysymyksiä, kuten likertin -asteikollisia kysymyksiä, avoin kysymys ja monivalintakysymys. (Heikkilä 2008, 50–52; Holopainen & Pulkkinen 2013, 43)

Kysely eteni rekrytointiprosessin mukaisesti, jotta kysely säilyisi vastaajalle loogisena ja helposti hahmotettavana. Kaikissa kysymyksissä heijasteltiin työntekijän rekrytointiprosessin eri vaiheissa kokemaa tunnelmaa ja mielikuvia.

Kyselylomakkeen (liite1) kysymykset järjestettiin osioihin rekrytointiprosessin eri vaiheiden mukaisessa järjestyksessä. Kyselyllä haluttiin kartoittaa Organisaatio X:n välittämää työnantajakuva rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Vuonna 2013 toteutetun työnantajaimago – imago tutkimuksen kysymykset sijoitettiin rekrytointiprosessin vaiheiden mukaiseen järjestykseen kyselylomakkeelle. Kysymyslomakkeen kysymysten määrä pidettiin pienenä ja ulkonäköä muokattiin miellyttäväksi vaihtelevilla kysymysmuodoilla sekä kyselyn taustalle lisätyillä Organisaatio X:n logoilla. Kyselylomaketta tehtäessä pohdittiin tutkimuskysymystä ja sen heijastumista kysymyksissä.

Kyselylomake testattiin opinnäytetyönohjaajalla ja Organisaatio X:n henkilöstöpäälliköllä enne kysymyslomakkeen julkaisua. Kysymyksiä ja lomakkeen muotoilua korjattiin saadun palautteen perusteella enne lomakkeen lähettämistä tutkimuksen osallistujille.

4.2 Kohderyhmän raja

Kohderyhmäksi valittiin kaikista Organisaatio X:n työntekijöistä vakituiset kuukausipalkkaiset, koska tuntityöntekijöillä ei ole työnantajan tarjoamaa sähköpostiosoitetta eivätkä kaikki ole luovuttaneet henkilökohtaista sähköpostiosoitettaan työnantajalle. Mikäli tuntityöntekijöistä olisi valittu mukaan ne, joiden henkilökohtainen sähköpostiosoite oli työnantajan tiedossa, olisi kyselyn tasapuolisuus kärsinyt.

Ryhmän rajaamiseksi kohderyhmää karsittiin kaikista kuukausipalkkaisista työntekijöistä 1.10.2015-31.10.2016 välillä työsuhteen aloittaneisiin työntekijöihin. Viimeisen vuoden aikana työsuhteensa aloittaneilla on vielä tuoreessa muistissa työnhakuprosessi, jota kyselyllä kartoitettiin ja siten tutkimuksen kannalta oleellinen tieto on mahdollisimman ajankohtaista. Valinnan kohderyhmästä tekivät opinnäytetyöntekijä, opinnäytetyön ohjaaja ja Organisaatio X:n henkilöstöpäällikkö.

Kysely toteutettiin anonyymikyselynä ja kaikki kerätty tieto käsiteltiin nimettömänä ja tarpeeksi suurina ryhminä, jotta yksittäisten vastaajien henkilöllisyys ei paljastunut. Vertailu paikkakuntien välillä tehtiin yhdistämällä eri yksiköiden työntekijät suuremmalla aluejaolla yhdistetyiksi ryhmiksi. Esimiesten vastauksia ei päätettiin olla vertaamatta, koska esimiehiä oli vastaajina niin vähän, että vertailupohja perustuisi muutamaankin henkilöön eikä yleistä näin ollen voida tehdä.

4.3 Kyselytutkimuksen esittely

Kyselytutkimuksen linkki lähetettiin 82 henkilölle joista yksi oli vanhempainvapaalla ja yhden työsuhte on päättynyt ennen kyselyn alkua. Kysely lähetettiin sähköpostitse 20.10.2016 opinnäytetyön tekijän lähettämänä. Sähköpostiviesti sisälsi saatekirjeen (liite 2) ja linkin Webropol- kyselyyn. Kyselylomake (liite 1) oli avoinna vastauksille 20.10-31.10.2016. Kyselyyn vastasi ilmoitettuna aikana 38 henkilöä. Kyselyn vastausprosentti on 47,5% kaikista työntekijöistä joille kysely lähetettiin.

Vastaus aikana lähetettiin kaksi muistutusviestiä kyselystä 27.10 ja 31.10. Muistutukset lähetettiin kaikille saajille ja pohjana käytettiin alkuperäistä saateviestiä ja lähetettiin kaikille kyselyn vastaanottajille.

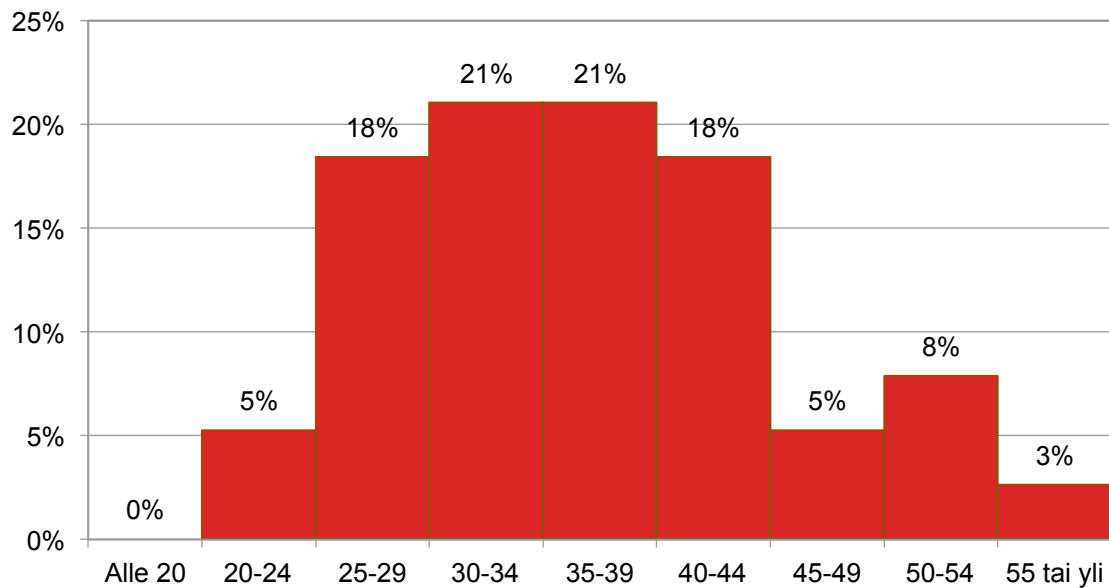
Kysymyksiä oli yhteensä 14 joista 3 oli suoraan verrattavissa aiempaan työnantajaimago - kyselyyn. Kyselyn tausta tietoina kysyttiin henkilön ikä, koulutustausta, asema organisaatiossa, työskentely yksikkö ja työsuhteen laatu. Näiden kysymysten tarkoituksena on helpottaa

kysymysten käsittelyä ja lisätä vertailtavuutta aiempaan tutkimukseen. Tarkempia yksilöintitietoja ei kerätty, jotta vastaajien anonymiteetti pystyttiin säilyttämään.

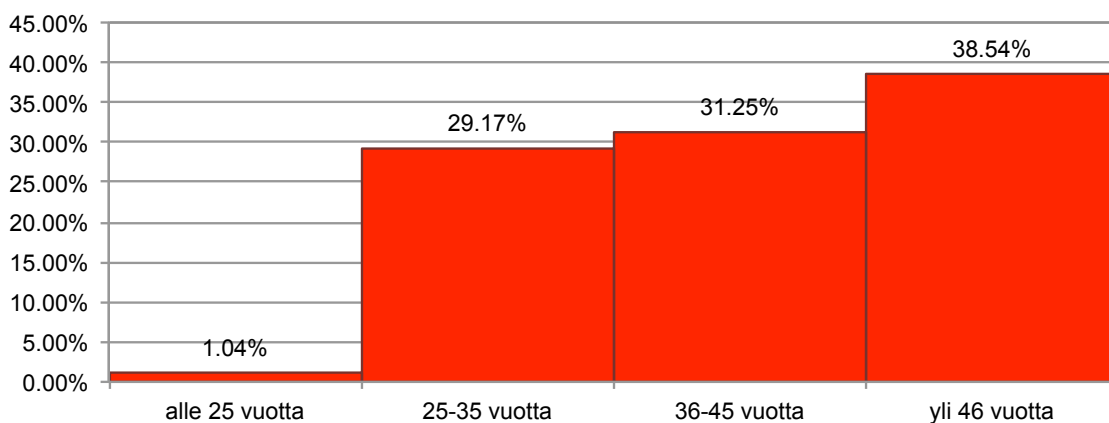
Kysymyksissä 1-5 selvitettiin vastaajan taustatietoja. Kysymykset 6 ja 7 keskittyivät rekrytointi ilmoitukseen ja sen antamaan mielikuvaan. Kysymyksissä 8-10 käsiteltiin Organisaatio X:n työnantajakuva ja hakijan tietoja organisaation toiminnasta. Seuraavissa kysymyksissä 11 ja 12 kartoitettiin hakijoiden mielikuva rekrytointiprosessista ja työhaastattelutilanteen tunnelmaa. Kysymyksessä 13 tarkasteltiin työsuhteen aloittamiseen liittyvien toimintoja. Viimeisenä kyselyssä oli avoin kysymys, jonka tarkoituksena oli tarjota mahdollisuus kertoa avoimesti vastaajan mielipiteitä rekrytointiprosessista ja sen herättämistä erilaisista mielikuvista.

5 Kyselytutkimuksen ja työnantajaimago –tutkimuksen tulokset

Tuloksissa käsitellään lokakuussa tehdyn kyselytutkimuksen tulokset. Lisäksi vertailtavien osin verrataan tuloksia vuoden 2013 työnantajaimago -tutkimukseen. Tutkimus lähetettiin koko organisaation työntekijöille. Luettavuuden selkeyttämiseksi taulukoiden otsikkoon on kirjattu, mikäli taulukko koskee työnantajaimago tutkimusta



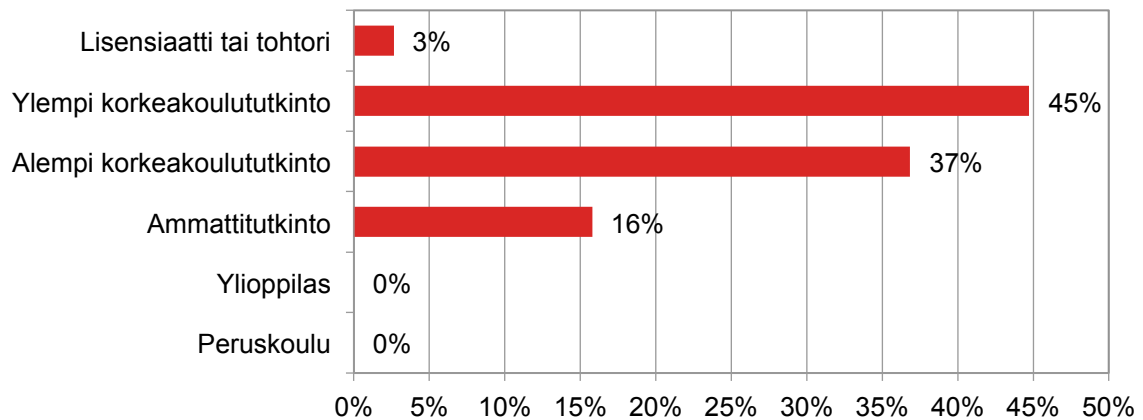
Kuva 8 kyselyn vastaajien ikäjakauma



Kuva 9 Työnantajaimago-tutkimuksen (2013) ikäjakauma. (Kuusela 2013)

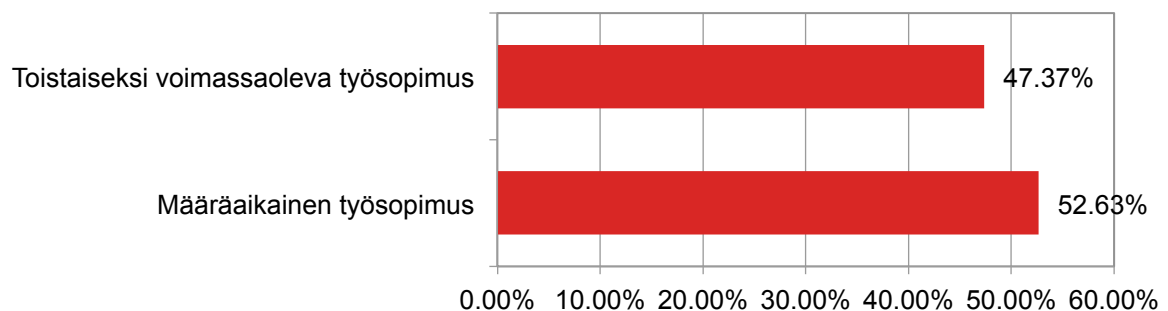
Ikäjakauma edustaa hyvin kaikkia ikäryhmiä. Alle 20-vuotiaiden ryhmästä ei ole lainkaan vastauksia, mutta heidän edustuksensa organisaation työntekijöistä on myös hyvin vähäinen. Vuoden sisällä rekrytoiduista ikäjakauma jatkuu yli 55-vuotiaisiin asti.

Vuonna 2013 toteutetun työnantajaimago tutkimuksen ikäjakauma on painottunut enemmän vanhempaan ikäpolveen, mutta osallistujina on ollut kaikki työntekijät. On luonnollista, että vuoden aikana palkattu henkilöstö on keskimäärin nuorempaa kuin koko organisaation työntekijöille suunnatussa tutkimuksessa.



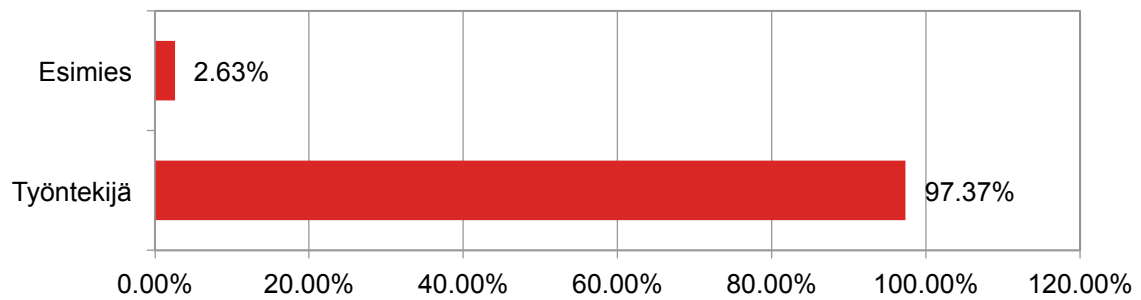
Kuva 10 Kyselyyn vastanneiden koulutustausta

Suurimmalla osalla vastaajista on ylempi korkeakoulututkinto 45% tai alempi korkeakoulututkinto 37%. Vastaajista 16%:lla on ammattitutkinto ja 3%:lla lisensiaatin tai tohtorin tutkinto. Asiantuntijaorganisaatiossa on korkeakoulutettujen osuus suuri ja työtehtävien lakisääteiset pätevyysvaatimukset sosiaali-alalla ovat korkeat.

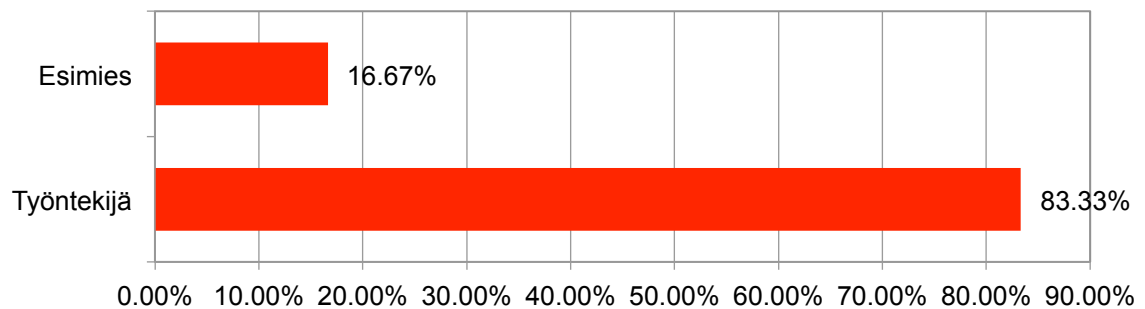


Kuva 11 Kyselyyn vastanneiden työsuhteen laatu

Organisaatiossa työskentelee paljon työntekijöitä, joiden työsuhde perustuu projektityöhön, mikä selittää määräaikaisten työsuhteiden määrän. Määräaikaisuudet ovat yleensä koko projektin ajan ja usein jopa useamman vuoden kestäviä työsuhteita. Määräaikaisia työsopimuksia oli vastanneista 52,63 %:lla ja toistaiseksi voimassa olevia sopimuksia 47,37%:lla vastaajista.



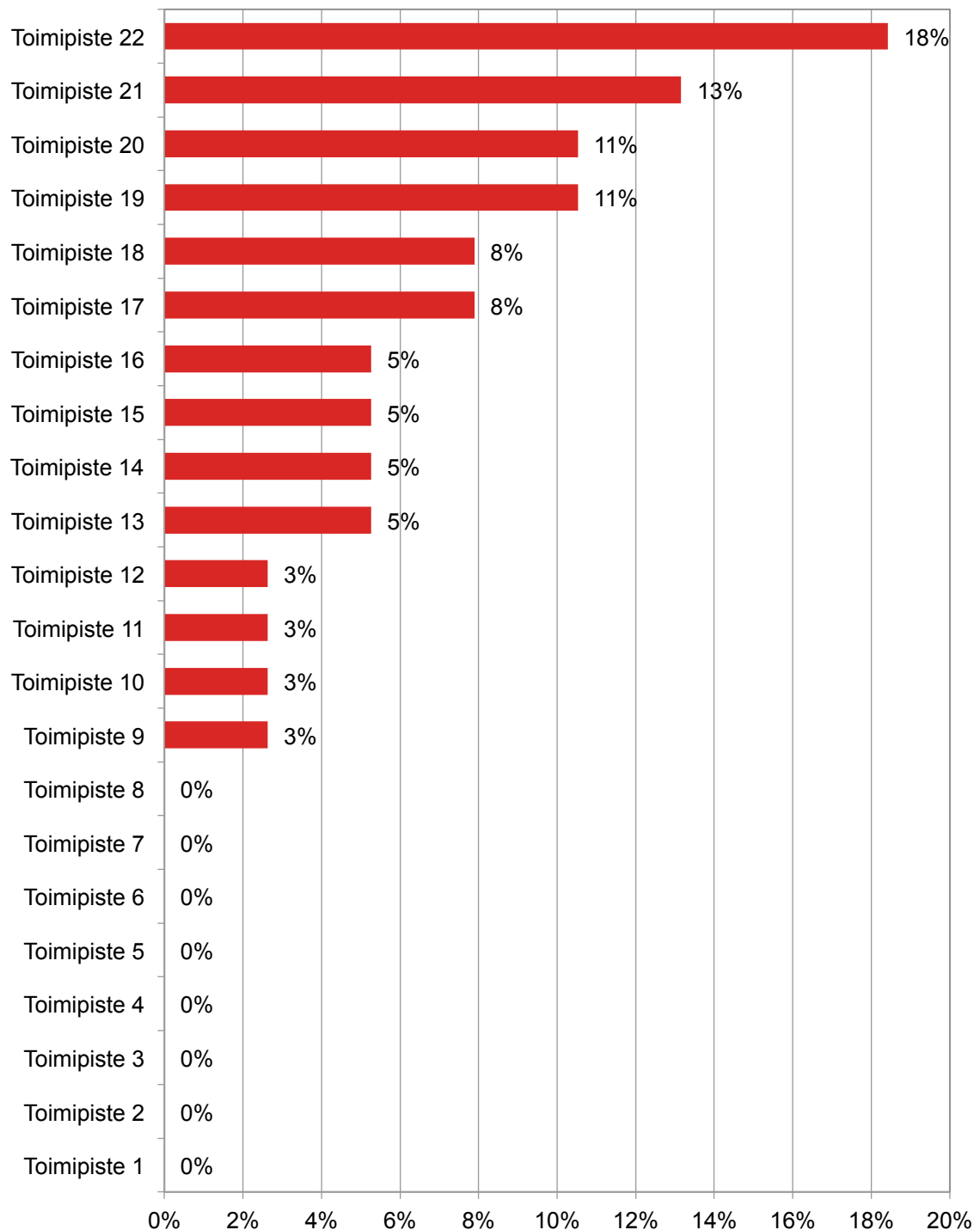
Kuva 12 Kyselyyn vastanneiden asema yrityksessä



Kuva 13 Työnantajaimago -tutkimuksen (2013) vastaajien asema yrityksessä. (Kuusela 2013)

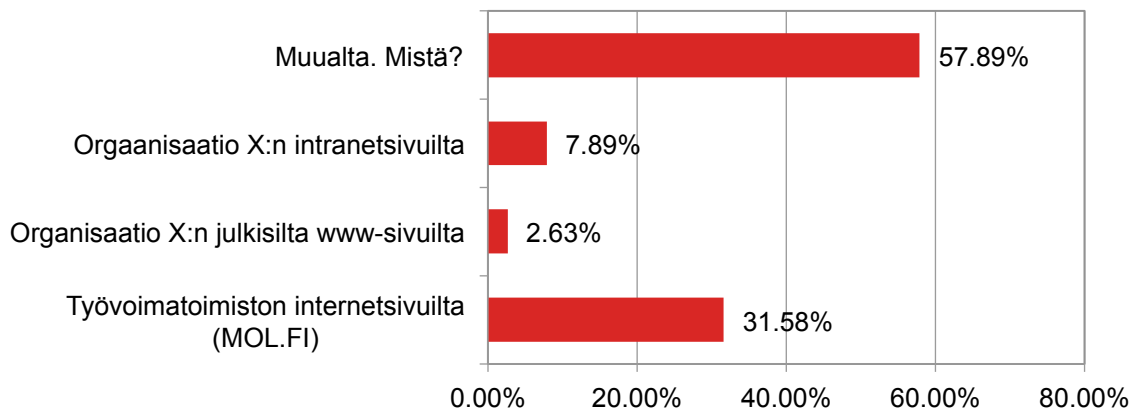
Esimiesten määrä on tutkimuksessa vähäinen 2,63% ja siksi vertailua tämän tekijän kanssa ei muista vastauksista haettu. Kysymys haluttiin pitää taustamuuttujana, koska aiemmin tehdyssä työnantajaimagotutkimuksessa myös oli sama taustamuuttuja ja mahdollisuus vertailuun haluttiin pitää myös tässä tutkimuksessa. Työntekijöitä vastanneista oli 97,37%.

Vuoden 2013 työnantajaimago -tutkimukseen osallistui enemmän esimiehiä, kuin vuoden 2016 tutkimukseen. Vuoden 2013 tutkimus kohdistettiin koko organisaation työntekijöille, kun vuoden 2016 keskittyi vuoden aikana organisaatioon rekrytoituihin työntekijöihin. On luonnollista, että koko organisaatiosta löytyy enemmän esimiehiä kuin viimeisen vuoden aikana rekrytoituista.



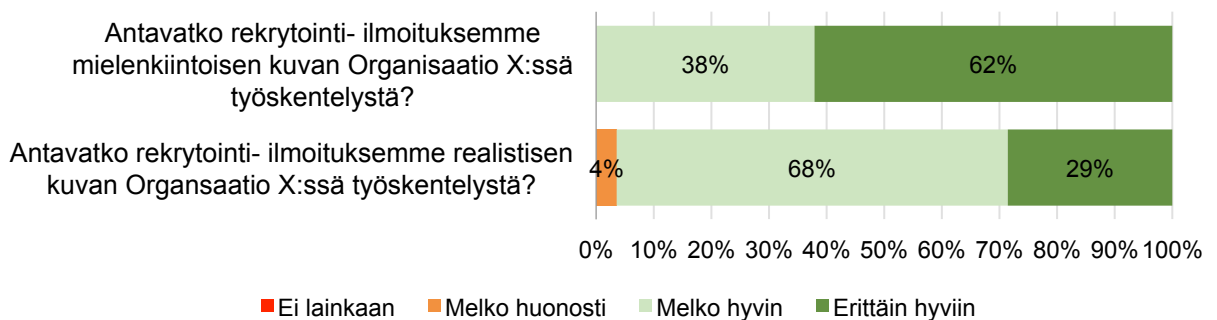
Kuva 14 Kyselyyn vastanneiden työskentely työyksikkö

Kahdeksan yksikköä jäi vastaamisen ulkopuolelle, mutta alueellisesti tutkimus on kattava, koska vastaajia on joka puolelta Suomea. Kaikkein eniten vastauksia 18% tuli viime vuoden lopulla perustetusta yksiköstä. Yksikön 22 perustamisesta johtuen monen työntekijän työsuhde on alkanut sopivasti tutkimuksen rajauksen mukaisena aikana. Muuten toimipisteiden välillä vastaukset jakautuvat melko tasaisesti eikä mikään toimipiste vaikuta tulokseen erityisen paljon.

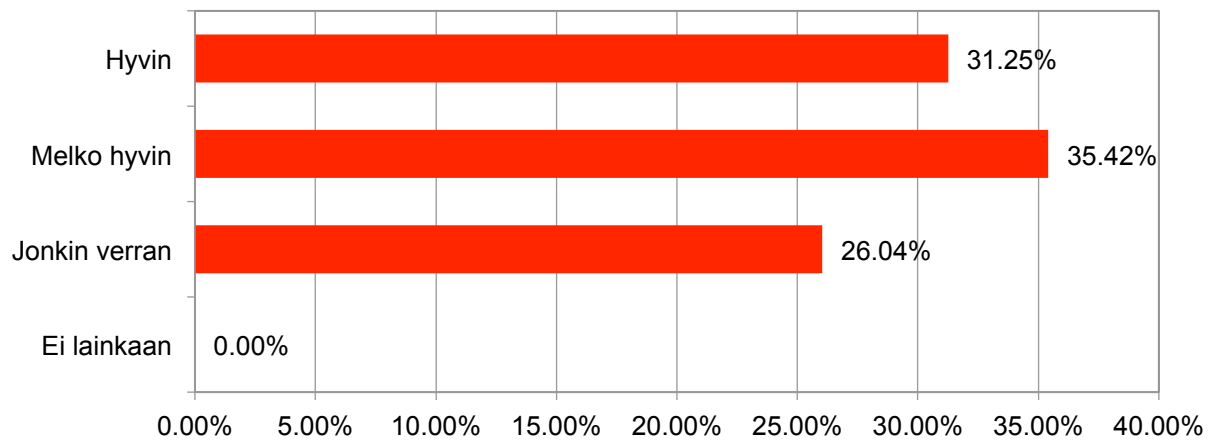


Kuva 15 Mistä sai tiedon hakemastaan tehtävästä?

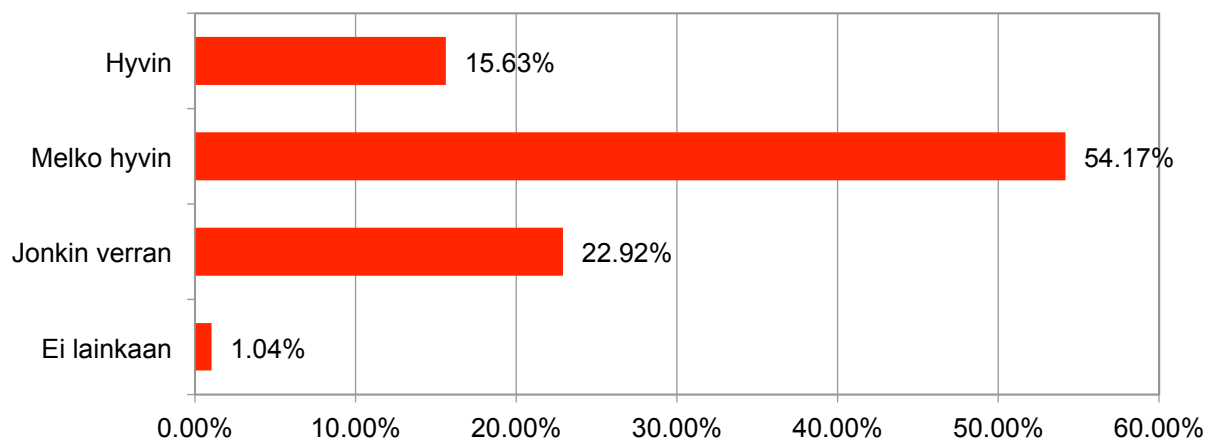
Suurin osa vastaajista 57,89% sai tiedon hakemastaan tehtävästä muualta kuin Organisaatio X:n intranetsivuilta, Organisaatio X:n julkisilta sivuilta tai työvoimatoimiston internetsivuilta. Työvoimatoimiston sivuilta tiedon avoimesta paikasta oli löytänyt 31,58% vastaajista ja organisaation omilta intranetsivuilta 7,89% vastaajista. Organisaation julkisilta internetsivuilta työpaikkailmoituksen oli löytänyt 2,63% vastaajista. Avoimen kentän vastauksia kertyi 18 kpl ja niissä kerrottiin tiedon työpaikasta tulleen aiemmalta työkaverilta tai tuttavalta 4 kpl, Organisaatio X:n työntekijältä 5 kpl tai avoimen hakemuksen, yökoikeilun tai vastaavan kautta 4 kpl. Loput 5 vastausta olivat erilaisten internetpohjaisten kanavien kautta, kuten twitter, facebook ja maailma.net.



Kuva 16 Minkälaisen kuvan rekrytointi- ilmoitus antoi



Kuva 17 Työnantajaimago-tutkimus (2013) Antavatko rekrytointi-ilmoituksemme mielenkiintoisen kuvan Organisaatio X:ssä työskentelystä? (Kuusela 2013)



Kuva 18 Työnantajaimago -tutkimus (2013) Antavatko rekrytointi-ilmoituksemme realistisen kuvan Organisaatio X:ssä työskentelystä? (Kuusela 2013)

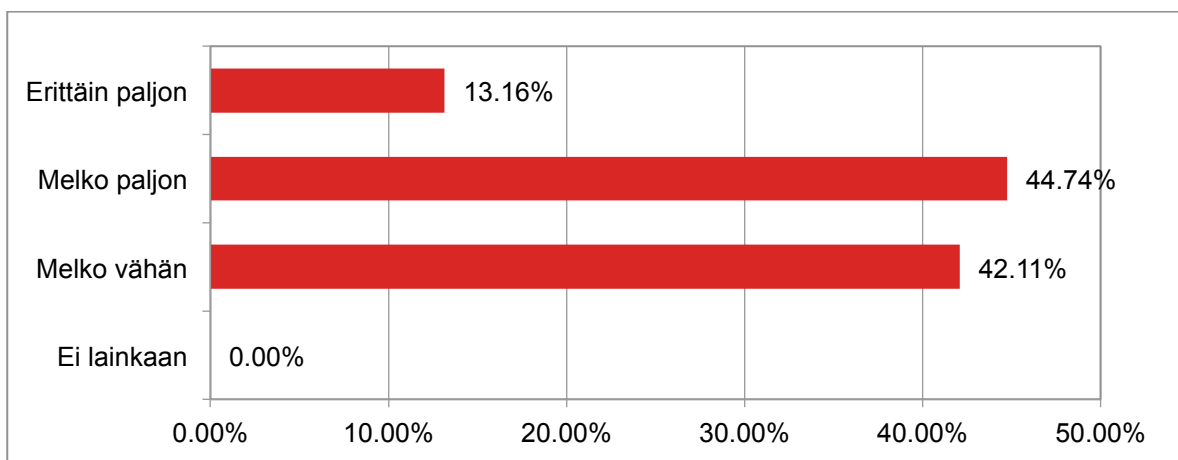
Suurin osa vastaajista 62% vastasi ”Erittäin hyvin” kysymykseen: Antavatko Organisaatio X:n rekrytointi- ilmoituksen mielenkiintoisen kuvan Organisaatio X:ssä työskentelystä. Loput 38% vastasi samaan kysymykseen ”Melko hyvin”. Ilmoitukset ovat siis onnistuneet houkuttelevuutensa puolesta ainakin niillä henkilöillä, jotka ovat tulleet rekrytoiduiksi.

Vuoden 2013 työnantajaimago -tutkimuksen kysymyksen vastaukset: *Antavatko rekrytointi-ilmoituksemme realistisen kuvan Organisaatio X:ssä työskentelystä?* Vastauksissa ei ole yhtään ”ei lainkaan” vastausta. Vastaajista ”hyvin” vastasi 31,25% ja 35,42% vastasi ”Melko hyvin”. Loput vastaajista 26,04% olivat sitä mieltä, että rekrytointi-ilmoitukset antavat jonkin verran mielenkiintoisen kuvan Organisaatio X:ssä työskentelystä

Kysymykseen *Antavatko rekrytointi- ilmoituksemme realistisen kuvan Organisaatio X:ssä työskentelystä?* Vastauksissa oli jo hieman enemmän hajontaa. 68% vastaajista koki, että ilmoitukset antavat melko hyvin realistisen kuvan työskentelystä Organisaatio X:ssä ja 29% koki

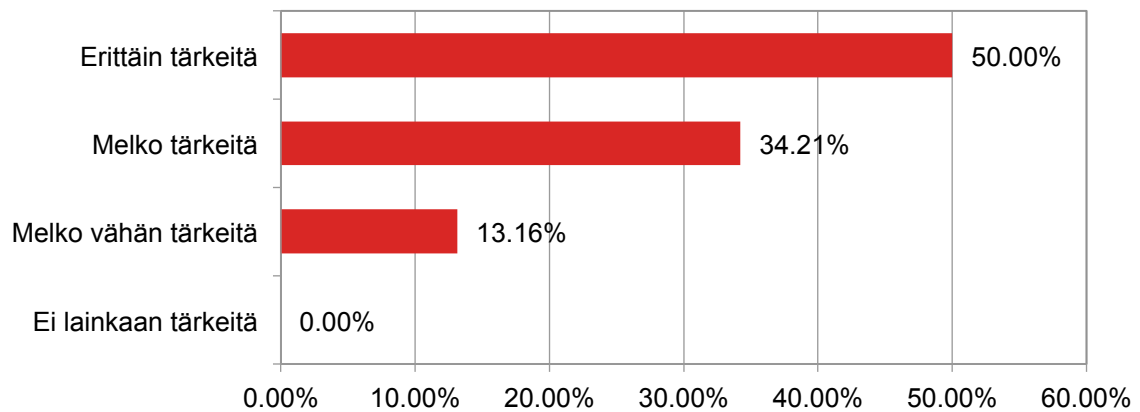
rekrytointi- ilmoitusten antavan erittäin hyvin realistisen kuvan. Vastaajista 4% koki, että rekrytointi- ilmoitukset antoivat melko huonosti realistisen kuvan Organisaatio X:ssä työskentelystä. Vaikka 4% on melko vähän, olisi tässä hyvä kehittämisen kohde. Koska katsontakanta rekrytointiprosessiin on työnantajakuvan kautta, ovat tällaiset pienetkin kehityskohteet otettava rekrytointiprosessia uudistettaessa huomioon.

Vuoden 2013 kysymyksessä *Antavatko rekrytointi-ilmoituksemme realistisen kuvan Organisaatio X:ssä työskentelystä?* Vastaajista ”hyvin” vastasi 15,63% joka on paljon vähemmän kuin vuoden 2016 29% vastaajista. ”Melko hyvin” vastasi 54,17% vastaajista ja ”jonkin verran” 22,92% vastaajista. Vastauksista ”ei lainkaan” vastasi vain 1,04% vastaajista, joka taas on vähemmän kuin vuoden 2016 tutkimuksessa 4%.



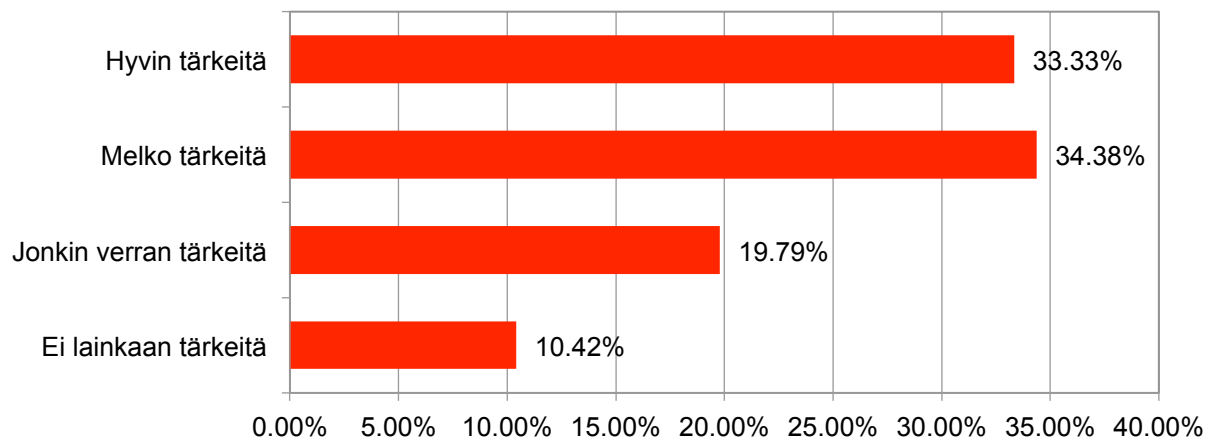
Kuva 19 Kuinka paljon tiesit Organisaatio X:n toiminnasta ja hankkeista hakiessasi työpaikkaa?

Organisaatio X:n toiminnasta ja hankkeista tiedettiin kyselyn mukaan työpaikkaa hakiessa melko paljon 44,74% vastaajista tai melko vähän 42,11% vastaajista. Yksikään vastaajista ei ollut täysin tietämättä organisaation toiminnasta ja erittäin paljon toiminnasta tiesi 13,16% tutkimukseen osallistuneista.



Kuva

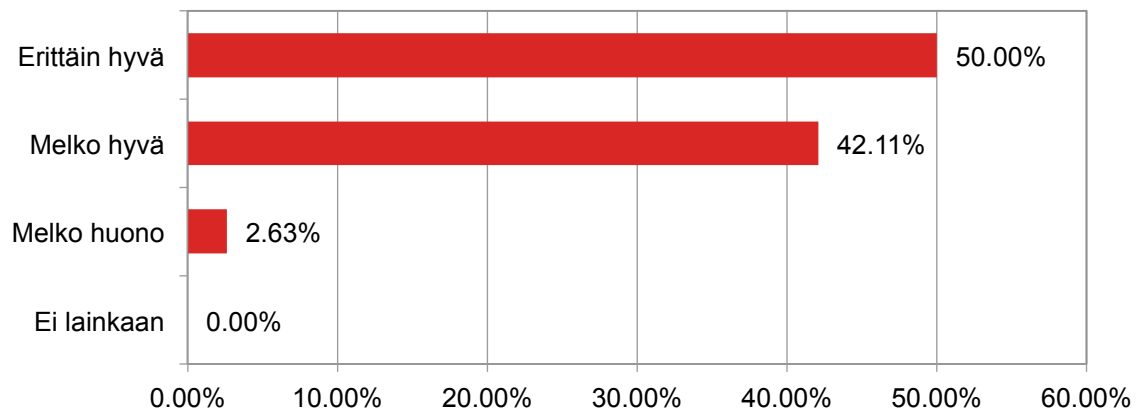
20 Olivatko Organisaatio X: n arvot, missio ja visio sinulle tärkeitä työpaikkaa hakiessasi?



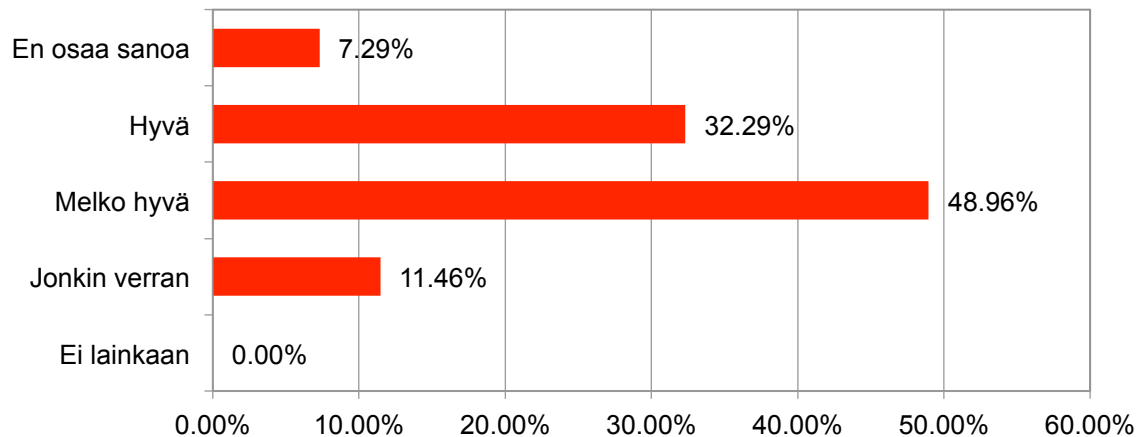
Kuva 21 Työnantajaimago -tutkimus (2013) Olivatko Organisaatio X:n arvot, missio ja visio sinulle tärkeitä työpaikkaa hakiessasi? (Kuusela 2013)

Erittäin tärkeiksi Organisaatio X:n arvot, mission ja vision työpaikkaa hakiessaan koki 50% vastaajista. Muut vastaajat kokivat arvot, mission ja vision melko tärkeinä 34,21% tai melko vähän tärkeinä 13,16%. Koska kyseessä on Nonprofit- organisaatio, eri arvojen, mission ja vision tärkeys työntekijöille ole kovin erikoista.

Vuoden 2013 tutkimuksessa on "ei lainkaan tärkeitä" vastauksia tuli 10,42%, "Jonkin verran tärkeitä" 19,79% "melko tärkeitä" 34,38% ja "hyvin tärkeitä" 33,33%.



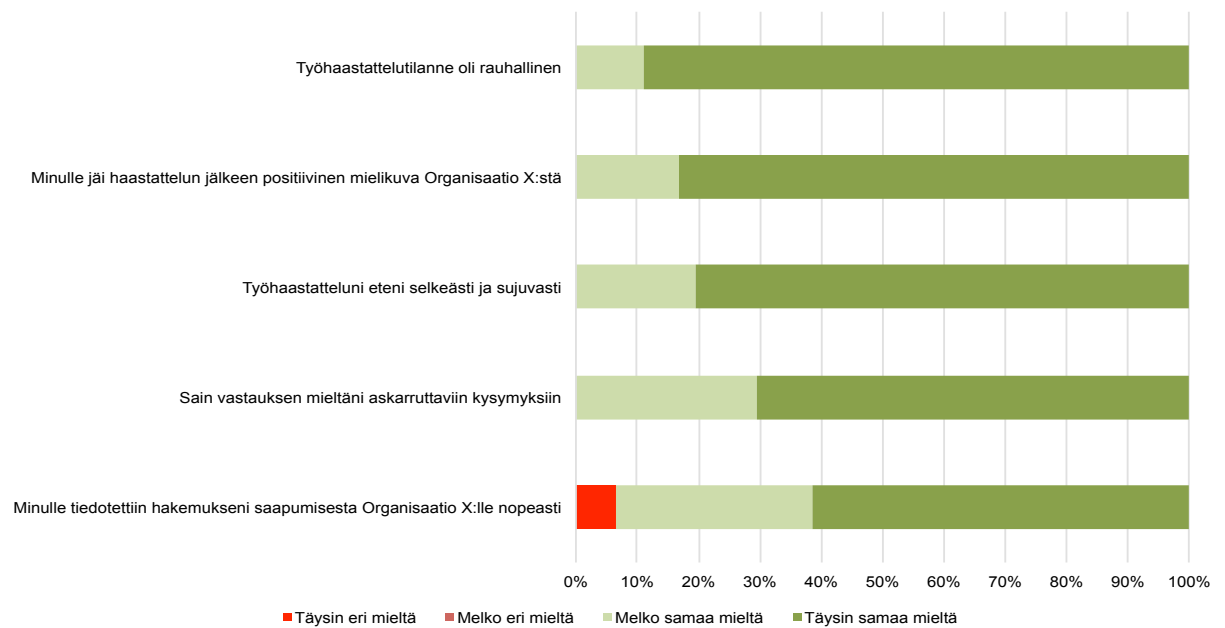
Kuva 22 Onko Organisaatio X:n maine työnantajana mielestäsi hyvä?



Kuva 23 Työnantajaimago-tutkimus(2013) Onko Organisaatio X:n maine työnantajana mielestäsi hyvä? (Kuusela 2013)

Organisaatio X:n maine työnantajana on vastausten mukaan erittäin hyvä 50% tai melko hyvä 42% vastauksista. Vain 2,62% koki maineen työnantajana olevan melko huono ja kokonaan ilman vastaajia jäi vaihtoehto ei lainkaan hyvä maine työnantajana.

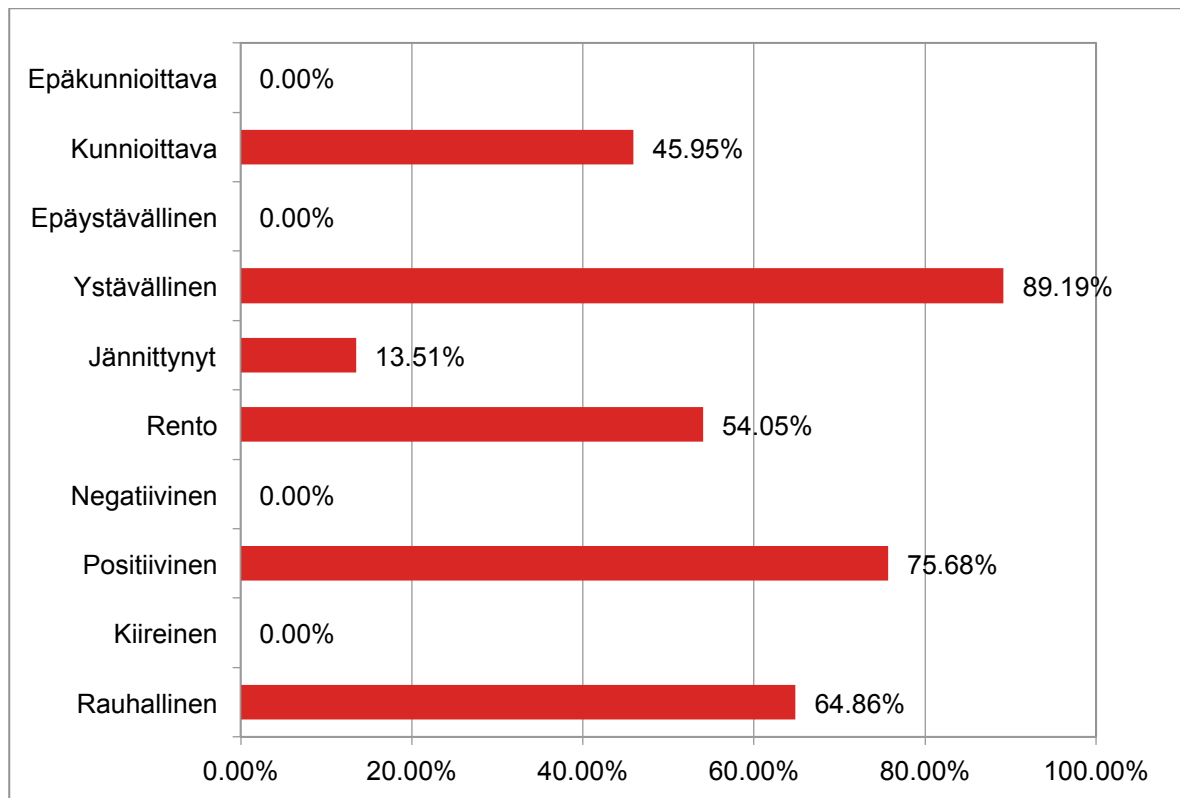
Vuoden 2013 tutkimuksessa Organisaatio X: n mainetta työnantajana arvioitiin hyväksi 32,29% , melko hyväksi 48,96% ja Jonkin verran hyväksi 11,45%.



Kuva 24 Arvioi työnhakuprosessia

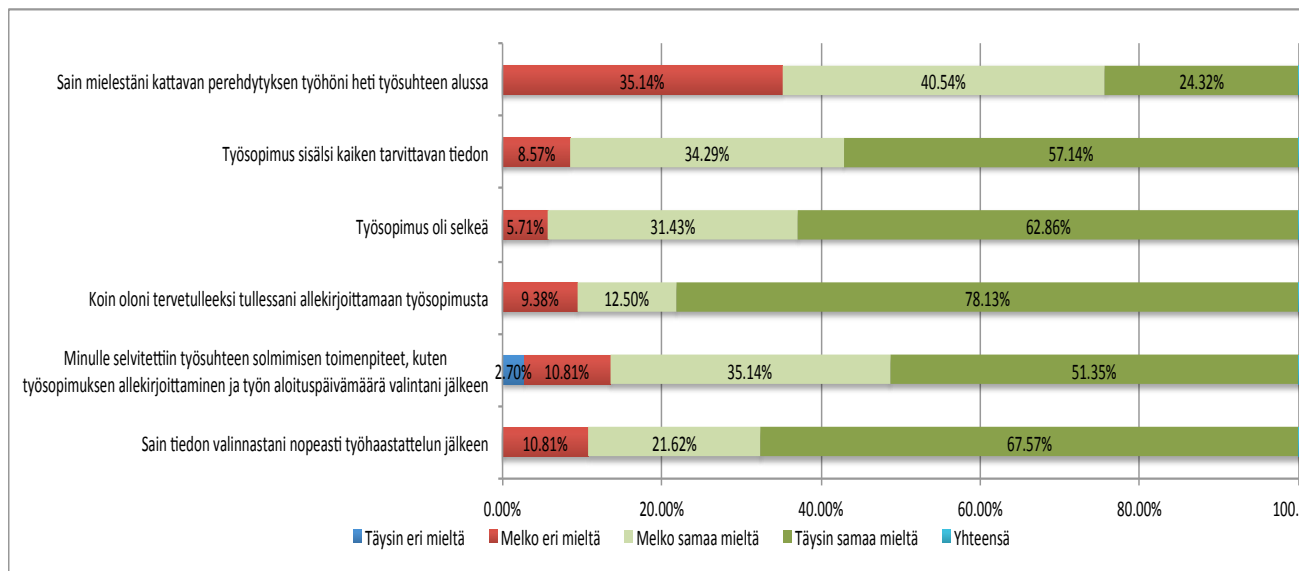
Työnhakuprosessin kokonaisuuden arvioinnissa ainoa väite, joka sai vastauksia kohtaan täysin erimielttä, oli: Minulle tiedotettiin hakemukseni saapumisesta Organisaatio X:ään nopeasti. Koska rekrytointijärjestelmä perustuu henkilökohtaisesti lähetettyihin hakemuksiin eikä käytössä ole järjestelmää auttamassa esimiestä viestimään hakijoille, on luonnollista, että hakemusten saapumisesta ei ole ilmoitettu erikseen kaikissa tapauksissa.

Kaaviosta voi huomata, että mitä pidemmälle rekrytointiprosessissa edettiin, sitä paremmin asiat on vastanneiden mielestä hoidettu. Viestintä rekrytoiduille on luonnollisesti aktiivisempaa, kuin niille jotka eivät tulleet rekrytoiduiksi.



Kuva 25 Vastaajien kokema haastattelutilanteen tunnelma

Haastattelutilanteen tunnelmaa kartoittavaan kysymykseen ylivoimaisesti suurin osa 89,19% vastaajista valitsi kuvaavaksi sanaksi ystävällinen. Seuraavaksi eniten valittu kuvaava sana oli positiivinen 75,68% vastaajista ja rauhallinen, jonka valitsi 64,86% vastaajista. Yli puolet 54,05% vastaajista koki haastattelutilanteen rentona ja hieman alle puolet 45,95% vastaajista valitsi haastattelua kuvaavaksi sanaksi kunnioittava. Ainoa negatiivisista sanoista, joka sai vastauksia, oli jännittynyt 13,51% vastaajista. Haastattelutilanteessa esimiehet ovat tämän kysymyksen perusteella onnistuneet hyvin luomaan rauhallisen, positiivisen, rennon, ystävällisen ja kunnioittavan tunnelman vaikka tilanne itsessään on saattanut olla hieman jännittävä.



Kuva 26 Arvioi työsuhteen aloitukseen liittyviä toimintoja

Kyselyn ensimmäinen ja ainoa hieman enemmän negatiivisia vastauksia tuottanut kysymys koski työntekijän kokemusta työsuhteen aloitukseen liittyvistä toimista.

Sain mielestäni kattavan perehdytyksen työhöni heti työsuhteen alussa:

Työntekijät kokivat perehdytyksen jääneen vajavaiseksi. Yksikään vastaaja ei ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä, mutta 35,14 % vastaajista vastasi väittämään melko eri mieltä. 40,54% vastaajista koki saaneensa melko hyvän perehdytyksen ja vain 24,32% vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

Työsopimus sisälsi kaiken tarvittavan tiedon:

Suurin osa vastaajista 57,14% vastasi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että työsuhteen sisälsi kaiken tarvittavan tiedon. 34,29% vastaajista oli asiasta melko samaa mieltä. Melko eri mieltä oli 8,57% vastaajista.

Työsopimus oli selkeä:

Yli puolet vastaajista 62,86% vastasi olevansa täysin samaa mieltä väittämän kanssa. 31,29% vastaajista oli melko samaa mieltä työsuhteen selkeydestä ja 5,71% melko eri mieltä.

Koin oloni tervetulleeksi tullessani allekirjoittamaan työsuhteen:

Tämä väittämä keräsi eniten ”täysin samaa mieltä” vastauksia 78,13%. Melko samaa mieltä tervetulleeksi olonsa tuntemisesta oli 12,5% ja melko eri mieltä väittämän kanssa oli 9,38% vastaajista.

Minulle selvitettiin työsuhteen solmimisen toimenpiteet kuten työsopimuksen allekirjoittaminen ja työn aloituspäivämäärä valintani jälkeen:

Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 51,35% vastaajista. Melko samaa mieltä väittämän kanssa oli 35,14% vastaajista ja melko eri mieltä 10,81% vastaajista. Ainoana väittämänä työsuhteen aloitusta koskevassa kysymyksessä tämä väittäjä keräsi myös vastauksia vaihtoehtoon ”täysin eri mieltä” 2,7%.

Sain tiedon valinnastani nopeasti työhaastattelun jälkeen:

Vastaajista 67,57% oli täysin samaa mieltä tämän väittämän kanssa ja 21,62% melko samaa mieltä. Väittämän kanssa melko eri mieltä oli 10,81% vastaajista.

Avoimet vastaukset:

Avoimia vastauksia kertyi 14 kpl joista yksi oli pelkkä viiva. Koska avoimissa vastauksissa tunnistettavuus on suurempi, käsiteltiin niitä erillisinä muista kysymyksistä eikä niitä vertailtu taustakysymyksiin. Avoimet vastaukset jaettiin neljään luokkaan sen mukaan mitä aihetta ne koskivat: Työsopimusta, perehdytystä, rekrytointia tai palkkaa. Loput vastaukset olivat yksittäisiä vuorotyötä ja hallinnon toimintaa koskevia vastauksia.

Työsopimukset:

Työsopimuksia koskevia avoimia vastauksia tuli kuusi kappaletta ja ne kaikki koskivat työsopimuksen allekirjoitukseen saapumisen kestoa. Vastaajat kokivat allekirjoitetun työsopimuksen saapumisen odotusajan olevan liian pitkä ja aiheuttavan epävarmuutta uudessa työnteijässä.

Perehdytys:

Vastauksista kuudessa oli kommentoitu perehdytystä. Yksi kommenteista oli positiivinen ja perehdytykseen koettiin olleen runsaasti aikaa. Viidessä kommentissa oli pidetty perehdytystä puutteellisena erilaisista syistä. Kahdessa vastauksessa todettiin, että vaikka perehdytys on koettu puutteelliseksi, on kysymällä saanut apua ongelmakohtissa hyvin.

Rekrytointi:

Neljä avoimen kysymyksen vastauksista koski rekrytointia ja kaikissa mainittu haastattelun kommentointi oli positiivista. Haastattelutilannetta keuhuttiin miellyttäväksi ja valintoja tasarvoisiksi. Haastatteluja kuvailtiin hyvin suunnitelluiksi ja aikaa haastatteluille oli varattu tarpeeksi.

Palkka:

Vaikka palkan kommentoiminen sinänsä ei liity rekrytointiin tämän tutkimuksen kannalta, kirjattiin ylös avoimista kommenteista myös tätä koskevat mielipiteet. Palkkaa kommentointiin lähinnä viestinnän näkökulmasta. Palkkausta koskevia kommentteja oli kolme, joista yksi koski perehdyttämistä. Kaksi kommenttia koski palkasta viestittämistä ennen työsopimuksen tekoa. Vastaajat kokivat, että heitä ei ollut tarpeeksi informoitu palkkaa koskevissa asioissa tai he olivat saaneet väärää tietoa.

6 Pohdintaa

Tässä luvussa esitellään ensin tutkimustulosten perusteella tehdyt johtopäätökset sekä tutkimuksen tuottaman materiaalin hyödynnettävyys. Seuraavaksi käsitellään mahdolliset toimenpiteet ja kehitysehdotukset. Lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja opinnäytetyöntekijän kehittymistä tutkimuksen aikana.

6.1 Johtopäätökset ja materiaalin hyödynnettävyys

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, miten työnhakija kokee rekrytointiprosessin eri vaiheet ja miten työnantajakuva heijastuu rekrytointiprosessin eri vaiheissa.

Mielenkiintoisen vilauksen ulkoisesta työnantajakuvasta antaa vastaukset kysymyksen *”Kuinka paljon tiesit Organisaatio X:n toiminnasta ja hankkeista hakiessasi työpaikkaa?”*. Vastaajista 42,11% tiesi toiminnasta ja hankkeista melko vähän hakiessaan työpaikkaa. Jos alalla työskentelevien tiedot organisaation toiminnasta ovat näin vähäiset, ei voida odottaa alalla työskentelemättömien tietävän toiminnasta kovinkaan paljon.

Kuten toimeksiantajan esittelyosiossa todettiin: nonprofit organisaatiot saavat joko kokonaan tai osittain tulonsa muualta, kuin organisaation palvelun saajalta. (Bergström & Leppänen 2009, 494; Vuokko 2009, 25) Organisaation rahoitus riippuu siis monilta osin tunnettuudesta.

Työnhakijat ovat saaneet suurimmaksi osaksi tiedon joko suoraan joltain henkilöltä tai internetsovelluksesta. Työnantajakuva vaikuttaa erityisen paljon suullisesti välitettyihin tietoihin ja onkin mielenkiintoista huomata sisäisen viestinnän vievän erityisesti avoimien työpaikkojen tietoa eteenpäin. Rekrytoinnissa tulisi käyttää yhä enenevässä määrin sähköisiä kanavia ja verkostoitumista. Tässä on selkeästi onnistuttu ja rekrytoinnin käyttö näitä kanavia pitkin on jatkossakin toivottavaa.

Yleisesti ottaen lähes kaikkiin kysymyksiin vastaukset olivat positiivisia ja suurimmat ongelmat koettiin rekrytointiviestinnän ja työsuhteen aloitukseen liittyvien toimien osalta. Viestintä ja työsuhteen asioista tiedottaminen muuttuu huonommaksi kyselyn vastausten perusteella rekrytointiprosessin valinta vaiheen jälkeen. Myös työsuhteen aloitukseen liittyvä viestintä sai osittain negatiivista palautetta, johon kannattaa kiinnittää huomiota erityisesti rekrytointiprosessia uudistaessa.

Vertailu vuoden 2013 työnantajaimago- tutkimukseen osoitti mielenkiintoisia muutoksia vastauksissa. Vuonna 2016 uudet työntekijät kokevat rekrytointi- ilmoitukset

mielenkiintoisempina kuin 2013 kyselyssä, mutta rekrytointi- ilmoitusten realistisuus taas on muuttunut huonommaksi. Tähän kannatta ehdottomasti puuttua ja pohtia mitkä tekijät antavat rekrytointi-ilmoituksessa vääränlaisen viestin hakijoille.

Hyvä ulkoinen työnantajakuva ei riitä vaan organisaation on voitava uudistaa myös sisäistä työnantajakuvaansa ja markkinoida sisäisesti parantaakseen yrityskuvaansa ja sitouttaakseen työntekijöitä. Tulevaisuuden työnantajakuva luodaan tänään, siksi nyt on oikea aika puuttua epäkohtiin ja ryhtyä tietoisesti luomaan työnantajakuvaa joka tarjoaa tulevaisuuden työntekijöille työnantajakuvaa johon työntekijät voivat luoda henkilökohtaisen- ja tunnesiteen. (Österberg 2009, 177-178; Meister, & Willyerd. 2010)

Monet ”melko eri meiltä” vastauksia saaneet väittämät, kuten työsuhteen solmimisen toimenpiteiden tiedottaminen, perehdyttäminen ja olonsa tervetulleeksi kokeminen sekä valinnasta tiedottaminen, olisi korjattavissa sisäistä viestintää parantamalla ja kohdistamalla tiedotusta oikeille ihmisille. Vaikka yleisilme vastauksissa on positiivinen eikä suurempia notkahduksia ole, tulee työnantajakuvaa aktiivisesti luoda tulevaisuuden tarpeisiin.

Kyselytutkimuksen tulosten hyödynnettävyys on tärkeässä roolissa kyselyä muodostettaessa ja sen lopputulosta arvioitaessa. Tämän tutkimuksen hyödynnettävyys painottuu toimeksiantajaorganisaation sisäiseen kehittämiseen ja työnantajakuvan muokkaamiseen. Alla olevissa kappaleissa on tarkemmin eritelty kehityskohteita, joissa tutkimusta on mahdollista hyödyntää.

Organisaation HR- järjestelmän kehitys:

Järjestelmäkehityksen seuraavan vaiheen kehittämiskohteena olevan sähköisen rekrytinnin apuna ja tietolähteenä. Kyselytutkimus kartoittaa nykyisen rekrytointiprosessin toimivuutta ja hakijoiden kokemusta prosessin aikana. Kehittäessä järjestelmää on hyvä todeta mitkä kohdat hakijoiden näkökulmasta vaativat uudistamista ja mitä prosesseja voidaan mahdollisesti tehostaa. Kyselystä ja sen analyysistä on näin ollen hyötyä järjestelmän kehityksen kannalta.

Organisaation rekrytointi:

Rekrytointiin kuuluvien vaiheiden nopeuttamiseksi ja prosessiin kuuluvan ajan vähentämiseksi on hyvä huomata, missä prosessin ongelmakohdat ovat ja miten hakijat kokevat rekrytointiprosessin eri vaiheet. Rekrytointi on vahvasti sidoksissa työntekijän saamaan kuvaan työnantajasta ja siksi onkin tärkeää tietää minkälaisen kuvan tämän hetkinen rekrytointiprosessi antaa Organisaatio X:stä.

Organisaation työnantajakuvan muokkaaminen:

Työnantajakuva vaikuttaa moneen asiaan organisaation toiminnassa ja erityisesti se auttaa houkuttelemaan oikeat ihmiset oikeisiin työpaikkoihin. Yhdessä aiemman vuonna 2013 tehdyn työnantajaimago tutkimuksen kanssa saadaan kerättyä arvokasta tietoa muutaman vuoden välein. Koska työnantajakuvaa käsittelevät kysymykset pidettiin lähes muuttamattomina, on kyselytutkimusten vastausten vertailtavuus hyvä ja voidaan vastauksissa näkyvistä muutoksista tai toisaalta samankaltaisuudesta tehdä päätelmiä.

6.2 Jatkotoimenpiteet ja kehitysehdotukset

Rekrytointiin aikaiseen viestinnän hallintaan auttaisi massaviestien lähettäminen ja hakijoille tiedottaminen prosessin eri vaiheissa. Tämä varmasti toteutuukin tulevaisuudessa henkilöstöhallinnon järjestelmäprojektin toisen vaiheen toteutuksessa.

Koska työnantajakuva välittyy koko rekrytointiprosessin ajalta ja rekrytointiviestinnästä tulee ainakin osittain vastaamaan henkilöstöhankintaa tekevä esimies, on kannattavaa harkita massaviesteille yleistä pohjaa joka kuvastaa Organisaatio X:n työnantajakuvaa ja yrityskuvaa. Tämä helpottaisi myös esimiesten tehtävää ja kirkastaisi viestinnän yhtenäisyyttä organisaatiossa.

Seuraavana tutkimuksena eniten arvoa tuottaisi ulkoisen työnantajakuvan tutkiminen, jota voisi vertailla sisäiseen tutkimukseen. Ulkoisen työnantajakuvan tutkimisella selviäisi näyttäytykö sisäinen hyvä työnantajakuva myös ulospäin samanlaisena. Jos ulkoisessa työnantajakuvassa on eroa, tulisi pohtia miten viestittää hyvästä sisäisestä työnantajakuvasta myös ulospäin ja näin houkutella tulevaisuuden henkilöstöhankintoihin mahdollisimman hyviä työnhakijoita.

Työsuhteen aloitukseen liittyviä ongelmia voisi ratkaista paremmalla sisäisellä viestinnällä ja panostamalla työnantajakuvan kirkastamiseen kaikessa sisäisessä viestinnässä. Henkilöstöjärjestelmän kehittäminen nopeuttaa ja lisää sisäisten urapolkujen suunnittelun mahdollisuutta.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuutta tulee arvioida tieteellisissä tutkimuksissa, jotta voidaan varmistua siitä, että tutkimuksen tulokset ovat luotettavia ja näin ollen myös työn laatu on varmennettu. Luotettavuutta tulee pohtia jo suunnitteluvaiheessa, koska tulosten luotettavuutta ei voida parantaa jälkeenpäin. (Kananen 2010, 128)

Validiteetti tai pätevyys kertoo, mitataanko tutkimuksessa sitä, mitä piti mitata. Validiteetti on kyselytutkimuksen mittauksen luotettavuuden kannalta ensisijainen peruste, sillä reliabiliteetilla ei ole merkitystä, ellei mitata oikeaa asiaa. Määrällisessä tutkimuksessa ulkoinen validiteetti on tärkeässä roolissa, sillä se mittaa tuloksen yleistettävyyttä, eli sitä, että tutkimuksen tulokset pätevät samanlaisissa tilanteissa. Koska kaikkia asiaa koskevia ei ole mahdollisia tai järkevää tutkia, asianomaiset valitaan niin, että otos vastaa kaikin puolin koko sitä ryhmää, jota asia koskee. Sisältövaliditeetti tarkoittaa mittareiden oikeellisuutta, eli mitataanko tarkalleen sitä asiaa, jota tutkitaan. (Vehkalahti 2014, 41,44; Kananen 2010, 128-132)

Tutkimusongelman asettelu oli teoratiedon tutkimisen ja kohdeorganisaation tilanteen tarkastelun yhteistulos. Tutkimusongelman määrittely toteutettiin sillä perusteella, mikä on kohdeorganisaatiossa oleellista tutkia ja miten päästä kiinni työnantajakuvaan näkymiseen organisaatiossa. Opinnäytetyöntekijä pohti tutkimusongelmaa ensin aseteltuna toisinpäin vaikka aiheet pysyivätkin samoina. Aiempi tutkimus työnantajaimagosta lisäsi tutkimuksen luotettavuutta, koska vertailtavuus pidettiin hyvänä yhteisten kysymysten osalta. Tuoretta näkökantaa työnantajakuvaan haettiin tarkentamalla rekrytointiprosessin kokemukset tutkimuksen kohteeksi.

Teoreettinen viitekehys perustuu relevanttiin tietoon ja aineistoon. Luotettavuuden lisäämiseksi lähteitä on monessa teoriankäsitteilyn osassa käytetty useampia vahvistamaan tiedon oikeellisuus. Lähdeaineistoa on huolellisesti kerätty eri vuosilta sekä kattavasti kotimaisista ja ulkomaisista lähteistä.

Tutkimuksen validiteetti huomioitiin kyselyä tehtäessä. Webropol- kyselyn kysymykset laadittiin vastaamaan tutkimusta koskevaa teoriaa ja aiempaa kyselyä. Ennen kyselyn linkin lähettämistä kyselyä testattiin henkilöstöpäälliköllä ja palautetta pyydettiin myös molemmilta opinnäytetyön ohjaajilta. Näin varmistettiin kyselyn toimivuus ja kysymysten selkeys ja loogisuus. Palautteen perusteella tehtiin tarvittavat muutokset ja korjaukset.

Reliabiliteetti kertoo, miten tarkasti mitataan, miten toistettavissa ja pysyviä tutkimustulokset ovat. se on sitä parempi, mitä vähemmän mittaukseen liittyy mittausvirheitä. Vastausprosentti on yksi tutkimuksen luotettavuuden ilmaisin, mikäli vastausprosentti jää kovin alhaiseksi, edustavuus voi jäädä kyseenalaiseksi. Nykyisin tyypilliset kyselytutkimuksen vastausprosentit ovat alle 50% suuruisia. Käytännössä toistettavuutta voi mitata vain toistamalla kyselyn, eikä tämäkään takaa reliabiliteettia, sillä ilmiöt voivat muuttua. Reliabiliteetti jää usein auki, koska uusintatutkimus ei juuri koskaan tule kysymykseen. (Vehkalahti 2014, 41,44; Kananen 2010. 128-129, 132)

Vastausprosenttia pyrittiin nostamaan lähettämällä kaksi muistutusta tutkimukseen osallistujille ja muistutukset tuottivat lisävastauksia kyselyyn. Työnantajaimago –imagokyselyn toistettavuus lisää luotettavuutta. Tutkimuksen työnantajakuva koskevat kysymykset on toistettiin samanmuotoisina kuin ne olivat vuonna 2013 tehdyssä tutkimuksessa. Osittain tutkimus on siis uusittu, mutta koska tutkimus ei ole kaikilta osin sama ei voida olettaa, että toistettavuus on täysin onnistunut. Luotettavuutta pyrittiin kyselyä tehtäessä lisäämään kysymysten huolellisella harkinnalla ja vastaajajoukon valitsemisella. Kyselyn vastauksia käsiteltiin sekä Webropol-ohjelmistolla, että SPSS –ohjelmalla, jolla haettiin eri taustamuuttujien vertailua sekä korrelointia vastausten kanssa.

Tutkimuksen tulos on kaikin puolin luotettava ja laadukas. Tutkimuskysymyksen kohdentaminen tarkemmin tutkimuksen alkumetreillä olisi kuitenkin lisännyt tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Tilastollisen vertailun tuloksena ei tullut merkittäviä eroja taustamuuttujien kesken ja siksi tilastollisen käsittelyn osuus jäi kevyemmäksi, kuin oli alun perin tarkoitus. Voidaan pohtia olisiko jollakin taustamuuttujan lisäämisellä saatu parempia tuloksia vastausten vertailussa, mutta tutkimuksen kannalta kaikki oleelliset taustamuuttujat olivat mukana tutkimuksessa.

6.4 Opinnäytetyön tekijän kehittyminen

Kun opinnäytetyö on tehty, on hyvä tarkastella myös opinnäytetyöntekijän henkilökohtaista kehittymistä, koska opinnäytetyö on kokonaisuudessaan oppimisprosessi.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut mielenkiintoista ja antoisaa. Työnantajakuvan tutkiminen eri lähteiden kautta vei yllättävän paljon aikaa erityisesti työnantajakuvaan liittyvien lähteiden vähäisemmän määrän johdosta. Aloittaessa opinnäytetyötä tekijällä oli perustiedot työnantajakuvasta, mutta syvempi ymmärtäminen kertyi opinnäytetyötä varten teoriaa kerrytettäessä.

Työnantajakuvan teoriaa tutkiessa asiakokonaisuuden laajuus ja vaikutukset organisaatioiden eri toimintoihin yllättivät. Toisaalta samaan asiaan liittyen on mielenkiintoista, kuinka vähän edelleen on varsinaisia ohjeita ja kirjallisuutta työnantajakuvasta itsestään. Rekrytointiprosessin teoriasta ei löytynyt uusia ulottuvuuksia, mutta prosessin tutkiminen työnantajakuvan näkökulmasta avasi ajattelua.

Sekä henkilökohtaiset että oppilaitoksen aikataulujen muutokset aiheuttivat ajoittaista kiirettä ja toisaalta työn hidasta etenemistä. Kiiretilanteissa kuitenkin huomaa, että paineen alla työskentely auttaa myös priorisoimaan ja käyttämään ajan tehokkaasti. Projektin hallinnan kannalta tarkempi aikataulutus, jossa on tarpeellinen jousto yllättäville tilanteille, pelastaa

seuraavan laajemman työn vastaavalta kiireentunnulta. Olen myös kiitollinen perheelleni heidän antamastaan tuesta ja joustosta kirjoittamiseni ajan. Huomasin prosessin aikana kuinka tärkeässä roolissa oman lähipiirin tuki ja apu on myös henkisen jaksamisen kannalta.

Jatkossa pohdin työtehtäviäni myös työnantajakuvan ja sisäisen viestinnän kautta. Uskon erilaisen katsantokannan avaavan työskentelyyn positiivista muutosta ja lisäävän omaa kommunikointia työyhteisön sisällä. Työnantajakuvan tutkiminen lisäsi myös mielenkiintoa oppia enemmän sisäisen viestinnän toiminnasta ja teorioista.

Lähteet

- Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. Career development international.
- Barrow, S. & Mosley, R. 2011. The employer Brand Bringing the best of brand management to people at work. John Wiley & sons, Ltd. West Sussex, England.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing. Helsinki.
- Cable, D. & Turban, D. 2003. The value of organizational reputation in the recruitment context: A Brand- Equity perspective. Journal of Applied Social Psychology.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.
- Holm, A. 2012. E- recruitment: Towards an ubiquitous recruitment process and candidate relationship management/ E- Recruiting: Auf dem Weg zu einem ubiquitären Rekrutierungsprozess und integriertem Bewerber- Beziehungsmanagement. German Journal of Human Resource Management, Sage Publication Ltd. London Luettavissa: <http://search.proquest.com/docview/1032552477/> Luettu:22.11.2016
- Hubschmid, E. 2013. Shaping efficient employer branding strategies to target generation Y: A cross- national perspective on recruitment marketing. Peter Lang AG. Bern
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY pro. Helsinki

Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY/ Oppimateriaalit. Helsinki

Koivisto, K. 2004. Oikea valinta rekrytoinnin menetelmät. Yrityskirjat. Helsinki.

Kuusela, T. 18.11.2016. Henkilöstöpäällikkö. Organisaatio X. Sähköposti

Kuusela, T. 2013. Organisaatio X:n työnantajaimagotutkimus. Webropol- ohjelma. Luettu: 22.10.2016

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin: luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Publishing. Helsinki.

Lepak, D. & Gowan, M. 2010. Human Resource Management: Managing employees for competitive advantage. Pearson Education International. New Jersey.

Lepistö, I. 1998. Työhön perehdyttäminen: Taidon ja laadun varmistaja. Työturvallisuuskeskus. Helsinki. 2. painos

Lievens, F. & Slaughter, J.E. 2016. Employer Image and Employer Branding: What we know and what we need to know. The Annual review of organizational psychology and organizational behavior 2016 3: 407-40 Luettavissa:
<http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
Luettu 22.11.2016

Meister, J. C. & Willyerd, K. 2010. The 2020 Workplace: How innovative companies attract, develop, and keep tomorrow´s employees today. HarperCollins. New York.

Mosley, R. 2014. Employer Brand Management Practical Lessons From The World´s Leading Employers. Wiley. Cornwall.

Organisaatio X. Henkilöstöjärjestelmä. Intranet. Luettu: 23.10.2016

- Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Edita. Helsinki.
- Pilbeam, S. & Corbridge. M. 2010. People resourcing and talent planning HRM in Practice. 4th edition. Pearson Education Limited. Harlow.
- Rubenowitz, S. 1989. Organisaatio psykologia. Weilin + Göös. Espoo.
- Rope, T. & Mether, J. 2001. Tavoitteena menestysbrandi- onnistu mielikuvamarkkinoinnilla. WSOY. Helsinki.
- Roper, S. & Fill, C. 2012. Corporate Reputation, Brand and Communication. Pearson Education. Harlow. England.
- Rosethorn, H. & Members of Bernard Hodes Group & Contributors. 2009. The Employer Brand Keeping Faith with the Deal. Gower. England. e-kirja Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2077/lib/haagahelia/reader.action?docID=10325889> Luettu 24.11.2016.
- Salli, M. & Takatalo S. 2014. Loista rekrytoijana- hoida kosiomatka tyylillä. Helsingin seudun kauppakamari.
- Tanwar, K. & Prasad, A. 2016. Exploring the relationship between employer branding and employee retention. Global Business review, Sage Journals. Luettavissa: http://gbr.sagepub.com/content/17/3_suppl/186S Luettu 22.11.2016
- Taylor, S. 2010. Resourcing and Talent Management. Fifth edition. Chartered Institute of Personnel and Development. London.
- Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. 2., uudistettu painos. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Gummerus kirjapaino. Jyväskylä.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finnlectura.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä merkitys, vaikutus ja keinot. WS Bookwell. Porvoo.

Vuokko, P. 2009. Nonprofit- organisaatioiden markkinointi. WSOY pro. Helsinki.

Waters, D. 2011. Quantitative Methods for Business. Prentice Hall. Harlow.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. Painos. Gummerus. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Rekrytointi ja työnantajaimago

TAUSTAKYSYMYKSET

1. Ikä

- ☐ Alle 20
- ☐ 20-24
- ☐ 25-29
- ☐ 30-34
- ☐ 35-39
- ☐ 40-44
- ☐ 45-49
- ☐ 50-54
- ☐ 55 tai yli

2. Koulutustausta

- ☐ Peruskoulu
- ☐ Ylioppilas
- ☐ Ammattitutkinto
- ☐ Alempi korkeakoulututkinto

- ☐ Ylempi korkeakoulututkinto
- ☐ Licensiaatti tai tohtori

3. Työsuhteen laatu nykyisessä työsuhteessa

- ☐ Määräaikainen työsopimus
- ☐ Toistaiseksi voimassaoleva työsopimus

4. Asema yrityksessä

- ☐ Työntekijä
- ☐ Esimies

5. Työskentely yksikköni

- ☐ Toimipiste 1
- ☐ Toimipiste 2
- ☐ Toimipiste 3
- ☐ Toimipiste 4
- ☐ Toimipiste 5
- ☐ Toimipiste 6
- ☐ Toimipiste 7
- ☐ Toimipiste 8
- ☐ Toimipiste 9
- ☐ Toimipiste 10
- ☐ Toimipiste 11
- ☐ Toimipiste 12
- ☐ Toimipiste 13

- ☐ Toimipiste 14
- ☐ Toimipiste 15
- ☐ Toimipiste 16
- ☐ Toimipiste 17
- ☐ Toimipiste 18
- ☐ Toimipiste 19
- ☐ Toimipiste 20
- ☐ Toimipiste 21
- ☐ Toimipiste 22

REKRYTOINTI ILMOITUS

6. Mistä sait tiedon hakemastasi tehtävästä?

- ☐ Työvoimatoimiston internetsivuilta (MOL.FI)
- ☐ Organisaatio X:n julkisilta www-sivuilta
- ☐ Organisaatio X:n intranetsivuilta

Muualta. Mistä?

- ☐ _____

7. Arvioi hakemasi tehtävän rekrytointi- ilmoitusta

Ei	Melko	Melko	Erittäin	Ei
lainkaan	huonosti	hyvin	hyviin?	mielipidettä

Antavatko rekrytointi-
ilmoituksemme realistisen kuvan
Organisaatio X:ssä
työskentelystä?

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|

Antavatko rekrytointi-
ilmoituksemme mielenkiintoisen
kuvan Organisaatio X:ssä
työskentelystä?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

8. Kuinka paljon tiesit Organisaatio X:n toiminnasta tai hankkeista hakiessasi työpaikkaa?

- ☐ Ei lainkaan
- ☐ Melko vähän
- ☐ Melko paljon
- ☐ Erittäin paljon
- ☐ Ei mielipidettä

9. Olivatko Organisaatio X:n arvot, missio ja visio sinulle tärkeitä työpaikkaa hakiessasi?

- ☐ Ei lainkaan tärkeitä
- ☐ Melko vähän tärkeitä
- ☐ Melko tärkeitä
- ☐ Erittäin tärkeitä
- ☐ Ei mielipidettä

10. Onko Organisaatio X:n maine työnantajana mielestäsi hyvä?

- ☐ Ei lainkaan
- ☐ Melko huono
- ☐ Melko hyvä
- ☐ Erittäin hyvä

☐ Ei mielipidettä

HAKEMINEN JA HAASTATTELU

11. Arvioi työhakemisprosessia ja haastattelutilannetta

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Ei mielipidettä
Minulle tiedotettiin hakemukseni saapumisesta Organisaatio X:ään nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhaastattelutilanne oli rauhallinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhaastatteluni eteni selkeästi ja sujuvasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle jäi haastattelun jälkeen positiivinen mielikuva Organisaatio X:stä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain vastauksen mieltäni askarruttaviin kysymyksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Valitse alla olevista vaihtoehtoista työhaastattelusi tunnelmaa parhaiten kuvaavat adjektiivit.

- ☐ Rauhallinen
- ☐ Kiireinen
- ☐ Positiivinen
- ☐ Negatiivinen
- ☐ Rento

- ☐ Jännittynyt
- ☐ Ystävällinen
- ☐ Epäystävällinen
- ☐ Kunnioittava
- ☐ Epäkunnioittava

VALINTAPÄÄTÖS, TYÖSUHTEEN SOLMIMINEN JA ALOITTAMINEN

13. Arvioi työsuhteen aloitukseen liittyviä toimintoja

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Ei mielipidettä
Sain tiedon valinnastani nopeasti työhaastattelun jälkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle selvitettiin työsuhteen solmimisen toimenpiteet, kuten työsopimuksen allekirjoittaminen ja työn aloituspäivämäärä valintani jälkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin oloni tervetulleeksi tullessani allekirjoittamaan työsopimusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsopimus oli selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsopimus sisälsi kaiken tarvittavan tiedon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain mielestäni kattavan perehdytyksen työhöni heti työsuhteen alussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Muita mielipiteitä Organisaatio X:n rekrytoinnista?

Liite 2. Saatekirje

Hei!

Vastaathan kyselyyn! Kyselyn tarkoituksena on selvittää Organisaatio X:n rekrytointi prosessin toimivuutta ja työnantajakuvaan vaikutusta rekrytointiin. Tutkimuksen tuloksia käytetään Haaga- Helia ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä ja vastaamalla kyselyyn edesautat tutkimuksen onnistumista. Kysely on osoitettu viimeisen vuoden aikana Organisaatio X:lle rekrytoituille kuukausipalkkaisille työntekijöille.

Pyydän ystävällisesti vastaamaan oheiseen kyselyyn, sillä mielipiteesi on erittäin tärkeä. Vastaaminen vie vain muutaman minuutin. Vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti, eikä niitä voida yhdistää yksittäisiin vastaajiin. Vastausten ryhmittelyssä vastaajia ei eritellä alle 7 vastaajan ryhmiin, jotta vastaajien henkilöllisyys pysyy tunnistamattomana.

Viestin alaosasta löytyvät yhteystiedot. Jos sinulla on kysyttävää kyselystä, vastaan mielelläni kysymyksiisi.

Linkki kyselyyn on tässä:

<https://www.webpolsurveys.com/S/E91C8A98EBB634B9.par>

Vastaathan kyselyyn mahdollisimman pian, viimeistään maanantaina 31.10.2016.

Kiitos vastauksistasi!

Ystävällisin terveisin:

Hr-assistentti

Marja Pesonen

Lisätietoa kyselystä:

marja.pesonen@organisaatiox.fi